

Die strategische Situation der Textil- und Bekleidungsindustrie in Marokko

Dissertation

Zur Erlangung des wirtschaftswissenschaftlichen Doktorgrades
Der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Göttingen

Vorgelegt von

Mohammed El mehraz

Aus Marokko

Göttingen 2006

Erstgutachter:

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Bloech

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Wolfgang König

Tag der mündlichen Prüfung:

05. 07. 2006

Vorwort

Herrn Prof. Dr.Dr. h.c. Juergen Bloech gebuert mein herzlicher Dank fuer die interessante Themenstellung, seine fachlichen Betreuung, staendige Diskussionsbereitschaft und seine anhaltende Unterstuetzung waerend aller Phasen meiner Arbeit.

Mein Dank gilt speziell fuer Herrn Prof. Dr. Wolfgang Koenig fuer die Uebernahme der Zweitbegutachtung genauso wie Herrn Prof. Dr. Helmut Brede fuer seine Beratung.

Ferner danke ich herzlich meiner Familie, die mich in vielfaeltiger Weise unterstuetzt hat.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	14
1.1	PROBLEMSTELLUNG	14
1.2	ZIELSETZUNG UND VORGEHENSWEISE DER ARBEIT	15
2	DIE STRATEGISCHE SITUATION DER MAROKKANISCHEN TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE	19
2.1	DIE PRODUKTIONSTECHNIK IN DER MAROKKANISCHEN TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE	19
2.2	ALLGEMEINE DARSTELLUNG DES PRODUKTIONSVERFAHRENS IN DER TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE	29
2.3	DARSTELLUNG DES MAROKKANISCHEN KOSTENRECHNUNGSSYSTEMS	41
2.3.1	ALLGEMEINE GRUNDLAGEN	41
2.3.1.1	Gegenstand der Kostenrechnung	41
2.3.1.1.1	Bewertung der produzierten und verkauften Erzeugnisse	41
2.3.1.1.2	Direkte und indirekte Kosten	42
2.3.1.2	Kosten und Herstellkosten	42
2.3.2	DIE VOLLKOSTENRECHNUNG	43
2.3.2.1	Die Kostenstellenrechnung	43
2.3.2.1.1	Die Primäre Erfassung	43
2.3.2.1.2	Die sekundäre Verteilung	45
2.3.2.2	Die Zuschlagskalkulation der Fixkosten	47
2.3.2.3	Die Beurteilung der Vollkostenrechnung	49
2.3.3	DIE TEILKOSTENRECHNUNG	50
2.3.3.1	Die Deckungsbeitragsrechnung (direct costing)	50
2.3.3.2	Die mehrstufige Fixkostendeckungsrechnung	52
2.3.3.3	Break-even Analyse	54
2.3.3.4	Die Methode der Grenzkostenrechnung	57
2.3.3.5	Die Plankostenrechnung	59
2.4	DIE MÄRKTE DER MAROKKANISCHEN TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE	70
2.4.1	DIE MAROKKANISCHEN TEXTILEXPORTE NACH PRODUKTEN	82
2.4.2	DIE MAROKKANISCHEN BEKLEIDUNGSEXPORTE NACH PRODUKTEN	85
2.4.3	DIE ALLGEMEINE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE ENTWICKLUNG DES EUROPÄISCHEN TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSMARKTES	94
3	STRATEGISCHE SICHT EINER UNTERNEHMUNG, DIE IN DER MAROKKANISCHEN TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE EINE DIREKTINVESTITION TÄTIGT	100
3.1	DIE UMWELT EINER IN MAROKKO GETÄTIGTEN DIREKTINVESTITION	100
3.1.1	DIE RECHTLICHEN UND WIRTSCHAFTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN EINER IN MAROKKO GETÄTIGTEN DIREKTINVESTITION	100
3.1.2	DIE ECKDATEN DER MAROKKANISCHEN WIRTSCHAFT UND DEREN ANALYSE	106
3.2	DIE EINSCHRÄNKENDEN FAKTOREN IN TEXTIL UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE	112

3.2.1	DIE EINSCHRÄNKENDEN FAKTOREN IM PRODUKTIONSBEREICH.....	112
3.2.2	DIE EINSCHRÄNKENDEN FAKTOREN BEI DER FINANZIERUNG DER UNTERNEHMEN.....	116
3.2.3	DIE EINSCHRÄNKENDEN FAKTOREN IN MARKETING UND HANDEL	120
3.2.4	DIE EINSCHRÄNKENDEN FAKTOREN IM VERWALTUNGSBEREICH	123
3.2.5	DIE ROLLE DES STAATES UND DES UNTERNEHMERS ALS EINSCHRÄNKUNGSFAKTOR	124
3.3	DIE FREIHANDELSZONE MIT DER EU ALS HERAUSFORDERUNG FÜR DIE MAROKKANISCHEN FIRMEN FÜR TEXTILIEN UND BEKLEIDUNG.....	126
3.4	DIE QUALIFIKATION DES PERSONALS IN DER MAROKKANISCHEN TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE	128
3.5	DIE PRODUKTIVITÄT IN DER MAROKKANISCHEN TEXTIL-UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE .	136
3.6	DIE STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DER MAROKKANISCHEN TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE	142
3.6.1	TEXTILBRANCHE	142
3.6.1.1	Der Subsektor: Baumwolle-und wollespinnerei	143
3.6.1.2	Der Subsektor: Baumwolle und Wollweberei:	147
3.6.1.3	Der Subsektor: die runde Masche (T-Shirt).....	152
3.6.1.4	Der Subsektor: Färbung und Ausrüstung.....	156
3.6.1.5	Der Subsektor: Maschenware	160
3.6.2	DER SUBSEKTOR DER BEKLEIDUNG.....	163
3.6.3	ZWISCHENFAZIT: STÄRKEN/SCHWÄCHEN	166
3.6.4	DIE INTERGRATIONSRATE DER MAROKKANISCHEN TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE.	167
3.7	DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DER MAROKKANISCHEN TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE	171
3.7.1	DIE STELLUNG MAROKKOS IM INTERNATIONALEN WETTBEWERB.....	173
3.7.2	WETTBEWERBSFÄHIGKEIT NACH SUBSEKTOREN	177
3.7.2.1	Die Textilsubsektoren	177
3.7.2.2	Der Bekleidungssektor	184
4	DIE ZUKUNFTSSTRATEGIEN DER MAROKKANISCHEN TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSINDUSTRIE	191
4.1	DIE STRATEGISCHEN VARIANTEN FÜR SPEZIFISCHE BRANCHEN	192
4.1.1	DIE TEXTILBRANCHE	192
4.1.1.1	Die Baumwollspinnerei.....	192
4.1.1.2	Die Wollespinnerei	193
4.1.1.3	Die Baumwolleweberei.....	193
4.1.1.4	Die Wolleweberei	194
4.1.1.5	Das Färben und die Schrumpffestausrüstung.....	194
4.1.1.6	Die Maschenware (Stickerei).....	195
4.1.2	DIE BEKLEIDUNGSBRANCHE.....	196
4.1.2.1	Die Strategien der Bekleidungsbranche	196
4.1.2.2	Empfehlungen für die marokkanische Textil- und Bekleidungsindustrie.....	207
4.1.2.3	Strategieumsetzung mithilfe von Performance Measurement und der Balanced Scorecard	221
4.1.2.3.1	Definition des Performance Measurement.....	221
4.1.2.3.2	Balanced Scorecard: Definition, Perspektiven und Umsetzung.....	222
5	ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUßFOLGERUNG.....	232

<u>Abbildungsverzeichnis</u>	<u>Seite</u>
Abb. 1.1: Aufbau und Inhalt der Arbeit-----	18
Abb. 2.1: Materialfluß und Fertigungsstufen in der Spinnerei-----	30
Abb. 2.2: Informtionsfluß und Durchlaufzeiten in Produktionsprozeß der Bekleidungsindustrie-----	34
Abb. 2.3: Textile Fertigung von Geweben für die Bekleidungsindustrie-----	36
Abb. 2.4: Break-even point-----	57
Abb. 2.5: Kostenverläufe und Abweichungen bei einer Flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis-----	65
Abb. 2.6: Preis- und Mengenabweichungen ersten Grades und Abweichungen zweiten Grades-----	67
Abb. 2.7: Die Exporteure von Baumwollgarnen nach EU-----	74
Abb. 2.8: Die wichtigen EU-Zulieferer von Baumwollestoff-----	76
Abb. 2.9: Die wichtigsten EU-Konfektionszulieferer-----	77
Abb. 2.10: Die direkten EU-Maschenwareimporte nach Region-----	78
Abb. 2.10: Die EU-Konfektionsimporte aus Zulieferverträgen nach Region-----	78
Abb. 2.11: Die EU-Maschenwareimporte aus Zulieferverträgen nach Region-----	80
Abb. 2.12: die marokkanischen Textilexporte nach Produkten-----	81
Abb. 2.13: die marokkanischen EU-Bekleidungsexporte nach Ländern-----	84
Abb. 2.14: Die Bewertung der marokkanischen Bekleidungsproduzenten hinsichtlich der Qualität-----	87

Abb. 2.15: Entwicklung des Saldos der EU-Handelsbilanz für Textilien und Bekleidung in Milliarden €-----	93
Abb. 3.1: Anzahl der in der Ausbildung befindlichen Personals der Textil- und Bekleidungsindustrie in Marokko-----	189
Abb. 4.1: Der Anteil von Marokko an der EU-importe von Herrenhosen-----	198
Abb. 4.2: Der Anteil von Marokko an der EU-importe von Damenhosen-----	199
Abb. 4.3: Der Anteil von Marokko an der EU-importe von Herren Jeanshosen-----	200
Abb. 4.4: Der Anteil von Marokko an der EU-importe von Jeanshosen-----	201
Abb. 4.5: Der Anteil von Marokko an der EU-importe von Herrenhemden-----	202
Abb. 4.6: Der Anteil von Marokko an der EU-importe von Damenhemden-----	203
Abb. 4.7: Der Anteil von Marokko an der EU-importe von der Maschenware (T-Shirt und Hemden)-----	204
Abb. 4.8: Der Anteil von Marokko an der EU-importe an Maschenware (Pullover)-----	205
Abb. 4.9: Der Anteil von Marokko an der EU-importe an Maschenware (Socken)-----	206
Abb. 4.10: Die Entwicklung des Bedarfs an Fachkräfte und Arbeiter in der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie-----	212
Abb. 4.11: Das Verhältnis der Anzahl der ausgebildeten Arbeiter zu den Gesamtanzahl-----	213
Abb. 4.12: die Entwicklung des Prozentsatzes der ausgebildeten Arbeiter von den Gesamtanzahl-----	214
Abb. 4.13: Die Entwicklung der Anzahl der ausgebildeten Arbeiter durch Duales System und durch Anlernen-----	215
Abb. 4.14: die Strukturierung der Balanced Scorecard-----	223
Abb. 4.15: Ursache- Wirkungskette in der Balanced Scorecard-----	225
Abb. 4.16: Das Magische Dreieck der Finanzen-----	226

<u>Tabellenverzeichnis</u>	<u>Seite</u>
Tab. 2.1: Ausgewählte Importe von Textilmaschinen-----	28
Tab. 2.2: Ablauf der Operationen von der Bestellung bis zur Lieferung in der Bekleidungsindustrie-----	39
Tab. 2.3: Die Entwicklung des Anteils der einheimischen Produzenten der Textil- und Bekleidungsindustrie am Binnenmarkt-----	71
Tab. 2.4: Die Exporteure von Baumwollgarnen nach EU-----	73
Tab. 2.5: Die wichtigen EU-Zulieferer von Baumwollestoff-----	75
Tab. 2.6: Die wichtigsten EU-Konfektionszulieferer-----	77
Tab. 2.7: Die direkten EU-Maschenwareimporte nach Region-----	78
Tab. 2.8: Die EU-Konfektionsimporte aus Zulieferverträgen nach Region-----	80
Tab. 2.9: Die EU-Maschenwareimporte aus Zulieferverträgen nach Region-----	81
Tab. 2.10: die marokkanischen Textilexporte nach Produkten-----	83
Tab.2.11: Die wichtigsten Konfektionsexporte in die EU-----	85
Tab. 2.12: Die wichtigsten Maschenwareexporte in die EU-----	86
Tab. 2.13: die marokkanischen EU-Bekleidungsexporte nach Ländern-----	87
Tab. 2.14: Die Entwicklung des Marktanteils der Textil- und Bekleidungslieferanten von außerhalb der EU-----	88
Tab. 2.15: Die Bewertung der marokkanischen Bekleidungsproduzenten hinsichtlich der Qualität-----	92
Tab. 2.16: Die EU-Handelsbilanz im Textilbereich (1000€) mit ausgesuchten Handelspartnern-----	95
Tab. 2.17: Die EU-Handelsbilanz in der Bekleidung (1000€) mit ausgesuchten Handelspartnern-----	96

Tab. 2.18: Der EU-Handelsüberschuß in Textil und Bekleidung-----	97
Tab. 2.19: die marokkanischen Exporte an Bekleidung und Importe an Textilien im Handel mit der EU (in 1000€)-----	98
Tab. 3.1: Die Industriezonen in Marokko und deren Standorte-----	103
Tab. 3.2: Die Entwicklung der Kostenarten von 1983 bis 1993-----	114
Tab. 3.3: Die Stromkosten einiger Konkurrenten Marokkos in der Textilindustrie-----	115
Tab. 3.4: Die Entwicklung der wichtigsten Finanzindikatoren in der Textil- und Bekleidungsindustrie-----	116
Tab. 3.5: Die Differenzierung des Personals in der marokkanischen Textil und Bekleidungsindustrie nach deren Qualifikation-----	128
Tab. 3.6: Das Niveau der Betreuungsrate in den verschiedenen Qualifikationsniveaus-----	129
Tab. 3.7: Kapazitätsauslastung der Betriebe in der Textil und Bekleidungsindustrie in Marokko-----	129
Tab. 3.8: Lohnkosten pro Stunde der wichtigsten EU-Zulieferer in US\$-----	134
Tab. 3.9: Die Entwicklung der Arbeitsproduktivität der verschiedenen Branchen der Textil- und Bekleidungsindustrie-----	136
Tab.3.10: Die Kosten der Schaffung eines Arbeitsplatzes je nach Branche-----	139
Tab. 3.11: Die Entwicklung der Wachstumsraten des Lohns und der Arbeitsproduktivität je nach Branche-----	139
Tab. 3.12: Der Anteil des Arbeitgeberbeitrages an der Wertschöpfung von 1986 bis 1996-----	140
Tab. 3.13: Die Stärken und Schwächen der Spinnereiindustrie in Marokko und deren Gewichtungen-----	140
Tab. 3.14: Stärken und Schwächen in der Baumwoll- und Wollweberei und deren Gewichtungen-----	146
Tab. 3.15: Stärken und Schwächen der runden Masche deren Gewichtungen-----	151

Tab. 3.16: Stärken und Schwächen des Färben und der Ausrüstung-----	155
Tab. 3.17: Stärken und Schwächen der Maschenware und deren Gewichtungen-----	159
Tab. 3.18: Stärken und Schwächen der marokkanischen Bekleidungsindustrie und deren Gewichtungen-----	161
Tab. 3.19: Überblick über die Stärken und Schwächen der Textil- und Bekleidungsindustrie-----	165
Tab. 3.20: das Integrationsverhältnis der Branchen der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie-----	167
Tab. 3.21: die Entwicklung der internen Integrationsrate der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie-----	167
Tab. 3.22: die Entwicklung der internationalen Integrationsrate-----	168
Tab. 3.23: Die positiven und die negativen Faktoren für die Investitionen in der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie-----	169
Tab. 3.24: Kosten des Personals in Marokko bezogen auf die jeweilige Qualifikation-----	171
Tab. 3.25: Entwicklung der Exporte der Wichtigsten EU-Zuliefer in der Bekleidung nach Qualitätssegmenten-----	172
Tab. 3.26: Die Liefertreue der marokkanischen Bekleidungsindustrie bewertet von den wichtigsten Abnehmern-----	176
Tab. 3.27: Die Produktionstechnik der marokkanischen Bekleidungsindustrie bewertet von den wichtigsten Abnehmern-----	187
Tab. 3.28: Die Qualität der marokkanischen Bekleidungsindustrie bewertet von den wichtigsten Abnehmern-----	187
Tab. 3.29: Die Kapazitätsauslastung der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie-----	188
Tab. 4.1: Der Anteil von Marokko an der EU-importe von Herrenhosen-----	198
Tab. 4.2: Der Anteil von Marokko an der EU-importe von Damenhosen-----	199
Tab. 4.3: Der Anteil von Marokko an der EU-importe von Herren Jeanshosen-----	200

Tab.4.4: Der Anteil von Marokko an der EU-importe von Damen Jeanshosen-----	201
Tab. 4.5: Der Anteil von Marokko an der EU-importe von Herrenhemden-----	202
Tab. 4.6: Der Anteil von Marokko an der EU-importe von Damenhemden-----	203
Tab. 4.7: Der Anteil von Marokko an der EU-importe von der Maschenware (T-Shirt und Hemden)-----	204
Tab. 4.8: Der Anteil von Marokko an der EU-importe an Maschenware (Pullover)-----	205
Tab. 4.9: Der Anteil von Marokko an der EU-importe an Maschenware (Socken)-----	206
Tab. 4.10: Die Entwicklung des Bedarfs an Fachkräfte und Facharbeiter in der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie-----	211
Tab. 4.11: Die Entwicklung der Anzahl der ausgebildeten Arbeiter durch Duales System und durch Anlernen-----	215

Abkürzungsverzeichnis

ACP: Asia-Caribic-Pacific

ADI: Ausländische Direktinvestitionen

Amith: Association marocaine du textile et d'habillement.

ATC: Agreement on Textile and Clothing

AUC: Agence urbaine de Casablanca

Bfai: Bundesstelle für außenhandelsinformation

BIP: Brutto Inlandsprodukt

CAD: Computer added design

CAM: Computer Assisted manufacturing

CGEM: Confederation générale des entreprises du maroc

CIM: Computer integrated manufacturing.

CMPE: Centre marocain de promotion des exportation

DEG: Deutsche Entwicklungsgesellschaft

D. h: das heißt

DH: Dirham

EDV: Elektronische Daten Verarbeitung

ERAC: Etablissement régionale d'aménagement et de construction

ESITH: Ecole supérieure des industries du textile et d'habillement

EU: Europäische Union

GB: Großbritannien

GTZ: Gesellschaft für technische Zusammenarbeit

Ha: Hectar

ISO: International Standard organization

IT: Informationstechnologie

ITF: Institut textil de france

ITF: Institut Textile de France

ITH: Institut des Techniques de l'habillement

Kg: Kilogramme

Km: Kilometre

KSA: Kurt Salmon Associates

KW/S: Kilowatt pro Stunde

KW: Kilowatt

LDC: Less developing countries

ODI: Office de développement industriel

OECD: Organization of Economic Cooperation and Development

OEP: Office d'exploitation des Ports

OETH: Observatoire Europeen du Textile et d' Habillement

OFPPT: Office de Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail

ONA: Office National des Aéroports

OPT: Outward Processing Transactions

T/B: Textil und Bekleidung

UNIDO: United Nations Industrial development Organization

USA: United States of America

WTO: World Trade Organization

Z. B: Zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Textil- und Bekleidungsindustrie befindet sich weltweit in einer tiefgreifenden Restrukturierung. Während sich in der Industriestaaten eine Fokussierung auf Design, Mode bzw Know-how vollzieht, unternehmen die Entwicklungsländer große Anstrengungen um ihre Position in dem internationalen Markt durch eine bessere Qualität, Produktionstechnik bzw -verfahren und adäquatem Management zu stärken. Diese Anstrengungen zielen darauf ab Direktinvestitionen im Lande zu bewirken. Der größte Anteil dieser Investitionen findet besonders in der Bekleidungsindustrie im Rahmen von Zulieferverträgen statt. Somit ist in dieser Hinsicht die Konkurrenz unter Entwicklungsländern immer stärker geworden.

Als Reaktion auf die gestiegenen Anforderungen wurden in der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie Anpassungsmaßnahmen in die Wege geleitet. Fragen der Strategie orientierte Direktinvestitionen sind in diesem Sektor kaum erforscht.¹ Ein Grund, das marokkanische Ministerium für Handel und Industrie veranlasste Kurst Salmon Associates (KSA) mit einer strategischen Studie über die marokkanische Textil- und Bekleidungsindustrie zu beauftragen.² Das gilt auch für das taktisch-operative Management oder die Anpassung des Controllings in den verschiedenen Teilbereichen der betriebswirtschaftlichen Aktivität an den Bedürfnissen der Textil- und Bekleidungsindustrie in Marokko³.

Desweiteren erscheint es notwendig eine Untersuchung der Chancen und Risiken einer Direktinvestition im spezifischem Umfeld der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie durchzuführen um Verbesserungsmöglichkeiten in bestimmten Teilbereichen auszuloten.

In der vorliegenden Arbeit sind die Potentiale und Mängel in den jeweiligen Subsektoren herausgearbeitet, wobei die Wettbewerbseignung analysiert und entsprechende Strategien vorgeschlagen werden.

¹ Vgl. Jaidi, L. (1979) S.59; Agrourame, H. (1990) S.120; KSA. (1997) S. 198; DRI/McGraw-Hill. (1997) S.62

² Das geht von einer Besprechung des Autors mit den Verantwortlichen für die industrielle Produktion in den oben genannten ministerium hervor

³ Vgl. Karajahe, A. (1998) S. 72; Al hasaschi, K. (1993) S. 34; Assaka, H. (1987) S.55; Saleh, A./Aatalah, W. (1999) S.83

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht die Untersuchung von Möglichkeiten der Tätigkeit von Direktinvestitionen in der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie. Dabei werden die Chancen einer solcher Investition ausgearbeitet. Wobei im zweiten Kapitel der Produktionstechnik, den Produktionsverfahren und sowohl den tatsächlichen als auch den potenziellen Märkten besonders Rechnung getragen wird. Danach werden die einzelnen Marktsegmente nach heutigen Gesichtspunkten sowie im Bezug auf deren Zukunftsaussichten diskutiert. Die Produktionstechnik und -verfahren werden auch im Hinblick auf die aktuellen Innovationen und deren Einfluß auf die Zuliefererverträge erörtert. Im Anschluß daran findet eine Ermittlung des Entwicklungsstandes der einheimischen Textil- und Bekleidungsindustrie bezüglich der internationalen Standards statt. Für eine Direktinvestition in der Textil- und Bekleidungsindustrie ist das in Marokko geltende Kostenrechnungssystem maßgebend. Dabei werden die Teilgebiete des Kostenrechnungssystems dargestellt und anhand von Beispielen erläutert. Eine Anwendung der Kosten- und Leistungsrechnung ist von Seiten der meisten einheimischen Firmen nicht vorgesehen.

Dabei werden jeweils die Ergebnisse von Interviews mit Unternehmungen der Textil- und Bekleidungsindustrie einbezogen.⁴

Das dritte Kapitel beinhaltet eine Darstellung der rechtlichen und der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Textil- und Bekleidungsindustrie in Marokko sowie eine Erläuterung der beeinflussenden bzw. der einschränkenden Faktoren in Produktion, Finanzierung, Marketing, Handel und Verwaltung. Den Herausforderungen der völligen Liberalisierung der Textil- und Bekleidungsindustrie ab 2005 und der

⁴ Vgl. Anhang A S.236; Anhang B S.241

anstehenden Freihandelszone mit der EU bis 2010 werden besonders Rechnung getragen.

Sowohl in der Textil als auch in der Bekleidungsindustrie spielt die Qualifikation des Personals eine große Rolle für die Produktivität und die Qualität des Produktes. Dabei werden die Mängel bei der Ausbildung des Personals in der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie aufgezeigt und Verbesserungsvorschläge hergeleitet.

Nachfolgend wird eine Stärken/Schwächen Analyse vorgenommen.

Dabei handelt es sich um die Stärken und die Schwächen je nach Subsektor bezüglich der technischen Merkmale der Produkte, der Märkte, der Produktionstechnik und -verfahren, der Unternehmensführung, der Qualifikation des Personals, der Beschaffung und des Umsatzes. Dabei wird deutlich, daß die Schwächen bei weitem die Stärken überwiegen. Danach wird die Wettbewerbsfähigkeit der Subsektoren diskutiert, wobei die Wettbewerbsnachteile gegenüber den Konkurrenten festgestellt werden. Anschließend werden auf der Stärken/Schwächen Analyse basierend Verbesserungsvorschläge erarbeitet.

Im vierten Kapitel werden getrennt nach Subsektoren bz w. Produkten konkrete Vorschläge zum Ausbau der jeweiligen Märkte gemacht. Im Anschluß daran werden Empfehlungen hinsichtlich der Verbesserung der Qualität, des Designs, der Produktivität, der Ausbildung des Personals sowie der rechtlichen und logistischen Rahmenbedingungen gegeben.

Die Ergebnisse zeigen, daß es für die Textil- und Bekleidungsindustrie schwer wird den Anpassungsprozeß zu vollziehen da die bis jetzt vorgenommenen Anstrengungen den Herausforderungen kaum gerecht werden. Das gilt besonders für die Textilindustrie, da hier zahlreiche Investitionen in Technologie und Know-how benötigt werden, die die Qualität der Halbfabrikate für die Bekleidungsindustrie verbessern können. Bessere Aussichten bestehen für die Bekleidungsindustrie. Die Bekleidungsindustrie kann im Rahmen der Zulieferverträge ihre Stärken weiter entwickeln, bis hin zur Produktion von fertigen Produkten mit eigenem Design. Es bleibt abzuwarten inwieweit die Anpassungsmaßnahmen zur Verbesserung des Managements, der Produktionsprozesse⁵, des Designs⁶ und der Qualität⁷ konsequent

⁵ Vgl. GTZ. (2002): Projet de mise à niveau des entreprises, Plan d'opération S. 75

durchgeführt und fortgesetzt werden. Da der Anpassungsprozeß ein kontinuierliche Prozeß ist, der sich an den global zunehmenden Wettbewerbsdruck orientiert und aus eigener Dynamik generiert wird.

Schon Anfang 2005 mit der Liberalisierung des Textil- und Bekleidungsmarktes konnte die marokkanische Bekleidungsindustrie im Segment der Standardprodukte insbesondere der Maschenwarenherstellung nicht Schritt halten und wurden dadurch tausende Arbeitsplätze verloren gegangen, was mit den Empfehlungen des Verfassers im Kapitel 3.7.2.2⁸ übereinstimmt.

Für die anderen Subsektoren bleibt abzuwarten bis die jetzt unternommenen Anpassungsmaßnahmen Früchte tragen.

⁶ Vgl. bis jetzt gibt es in Marokko nur eine Hochschule und nur einen technischen Zentrum für die Textil- und Bekleidungsindustrie

⁷ Vgl. der technischen Zentrum für die Textil- und Bekleidungsindustrie in Casablanca beschäftigt nur 10 Ingenieure was überhaupt nicht reicht für eine ganze Textil- und Bekleidungsindustrie

⁸ Vgl. Abschnitt. 3.7.2.2 dieser Arbeit S.160

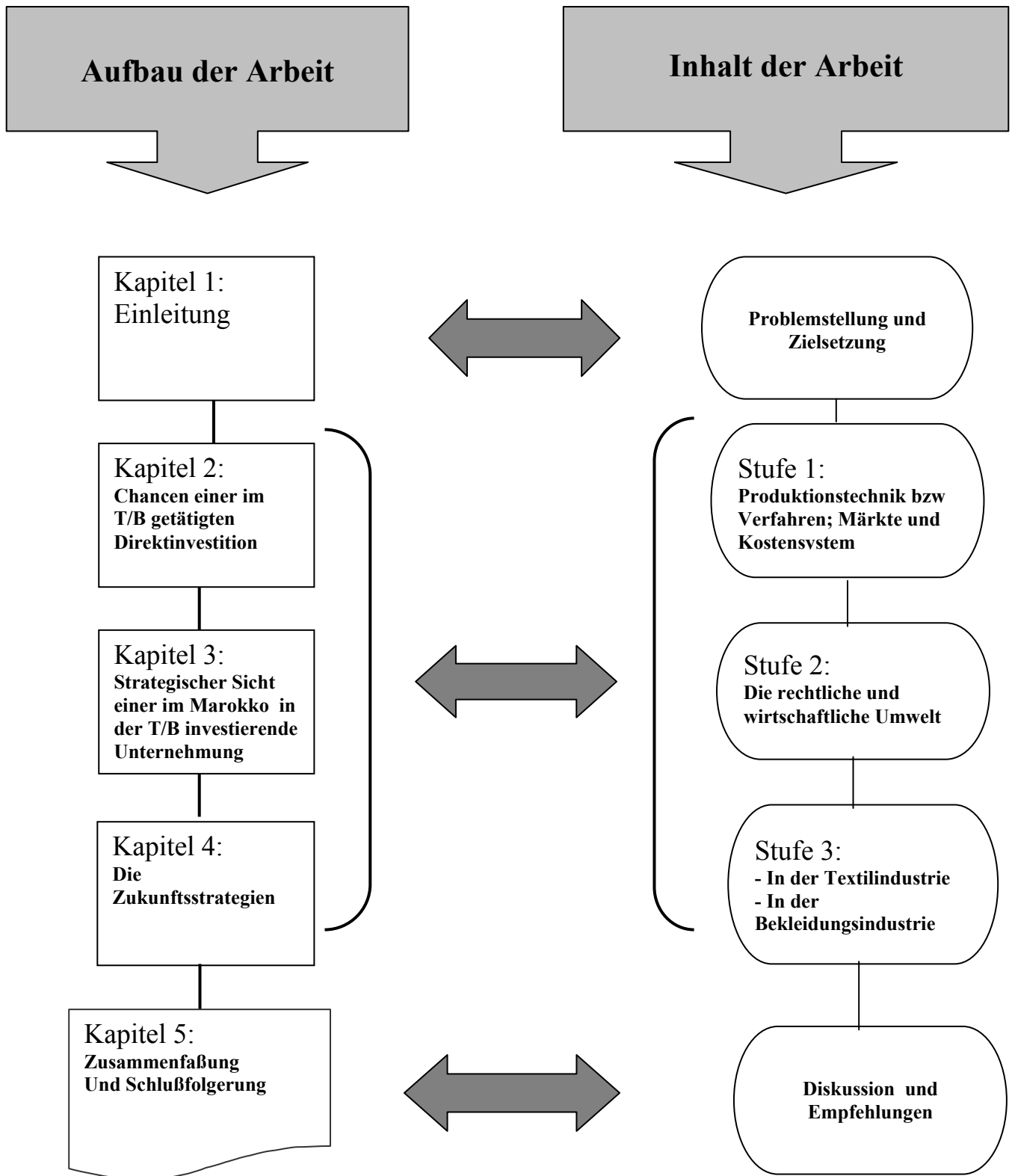


Abb. 1.1: Aufbau und Inhalt der Arbeit

2 Die strategische Situation der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie

2.1 Die Produktionstechnik in der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie

Die Produktionstechnik in der Textilindustrie und die damit verbundenen technologischen Entwicklungen werden zusammenfassend dargestellt. Die wichtigsten Produktionsstufen sind:

Die Spinnerei, die Weberei und die Schrumpffestausrüstung (Ausrüstung/Veredelung)

➤ Die Spinnerei

In der herkömmlichen Spinnerei wird eine Spindel eingesetzt, die mit einer hohen Geschwindigkeit kreist und durch eine Bauchbinde (Anneau) die Verwindung/Drehung des Garns bewirkt. Dies gewährleistet die Festigkeit des Garns. Die technische Innovation in der Spinnerei hat sich in drei Richtungen entwickelt: die Verbesserung der klassischen Spindel, die Erfindung der Open End Spinnerei und der Novacore-prozeß

-Die Spindel mit sich drehender Bauchbinde:

Die Idee besteht darin die Bauchbinde mobil zu lassen indem man sie in einem Luft zug hängen lässt. Damit wird die Reibung zwischen der Bauchbinde und dem Ringläufer verringert und die Drehgeschwindigkeit der Bauchbinde erhöht. Auf diesem Weg kann die Produktivität um 20% bis 30% gesteigert werden.⁹

- Die Open End Spinnerei:

Es handelt sich hierbei um eine echte technische Innovation, da die Drehung nicht mehr an das Garn sondern an die Faser weiter gegeben wird. die, die aus Fasern bestehende Lunte (meche) dient schliesslich zur Herstellung des Garns. Dies wird durch eine Turbine ermöglicht, die mit einer hohen Geschwindigkeit arbeitet (zwischen 35000 Umdrehungen/min und 70000 Umdrehungen/min). Im Vergleich zur

⁹ Vgl. Zentrale für Textildokumentation- und -information (Textile Dictionary) S. 358.

herkömmlichen Spindel ist der Produktionsumfang vervierfacht und der Produktionszyklus wesentlich verkürzt.

- Der Novacore prozeß

Die zentrale Idee besteht darin, eine alternierende Drehung an ein Bikomponentenfilamentgarn weiterzuleiten. Dieses besteht aus:

- Einer Garnseele, das ist eine synthetischer Faser die dem Garn seine Festigkeit verleiht.
- Einen äußerlichen Teil aus Chemiefaser oder Naturfaser der gibt den Garn seine Aussehen und Haptik (touch) des Garns bestimmt.

Der Novacore Prozeß hat viele Vorteile:

- Die Spinnereigeschwindigkeit erreicht bis zu 200 m/min bei einer sehr niedrigen Fadenbruchhäufigkeit aufgrund der festen Garnseele. Im Vergleich zur klassischen Spindel ist die Spinnereigeschwindigkeit verzehnfacht¹⁰, der Energieverbrauch bis zu 30% reduziert und der notwendigen Platzbedarf für die Anlagen halbiert worden.
- Eine natürlichen Haptik (touch), weil im Falle des Zweikomponentenfilamentgarns die Garnseele in eine zarten natürlichen Faser eingewickelt werden kann.

➤ **Die Weberei:**

Der Entwicklungsstandard der Weberei ist anhand von Ausrüstung und Prozeßgestaltung charakterisierbar. Wenn man als Indikator die Länge des Garnes ,die pro Minute produziert werden kann untersucht wird, lassen sich folgende Werte ermitteln:

- Schützenmaschine (Webschützen): 250 bis 300 m/min
- Greiferstabmaschine: 600 bis 650 m/min (1965-1970 entstanden)
- Projektilwebmaschine: 800 bis 1100 m/min (1975 entstanden)
- Luftstrahlmaschine: 900 bis 1100 m/min (Ende 80er entstanden)
- Wasserstrahlmaschine : 1100 bis 1300 m/min (Ende 80er entstanden)

➤ **Schrumpffestausrüstung**

Der technische Fortschritt auf diesem Gebiet geht in zwei Richtungen:

- Senkung des Energiekonsums:

Durch Installation von Wärmepumpen und der Entwicklung von Erwärmung und Trocknung mittels Überhitztem Dampf, Infrarotstrahlen, Mikrowellen... kann der Energieverbrauch um bis zu 50% reduziert werden.

- Senkung des Wasserverbrauchs:

Durch bis zu Zehnmahlige Wiederverwendung der Färbe-Bäder, die Verringerung der Anzahl des Spülens und des Flottenverhältnisses kann der Wasserverbrauch um bis zu 90% reduziert werden.

Die Struktur der Textilmaschinen in Marokko sieht wie folgt aus.¹¹

- 423000 herkömmliche Spindel
- 19082 Open End Spindel
- 8901 Webmaschinen: darunter 1093 ohne Schütze
- 22400 Nähmaschinen: darunter 6511 spezielle Nähmaschinen
- 3561 Strickmaschinen

Die herkömmliche Spindel wird immer noch in 95% der Spinnereimaschinen eingesetzt. Die Spindel Open End hat nur einen Anteil von 5%.¹²

Was die Weberei betrifft so sind hier 97% der Maschinen herkömmliche Webschützen. Die Maschinen ohne Schützen stellen mit nur 3% einen geringen Anteil dar¹³. Das verursacht eine niedrige Produktivität und eine schlechte Produktqualität.

Eine Erfassung des marokkanischen Textil und Bekleidungssektors von den Experten der Kurt Salmon Associates im Hinblick auf die technische Ausrüstung des Sektors hat die folgenden Ergebnisse nach Subsektoren geliefert¹⁴

¹⁰ Vgl. El maaloumi, T (La crise de l'industrie du textile: le cas du Maroc) S. 53.

¹¹ Vgl. De Valk, P (The african Industry in decline the case of textiles in Tanzania in the 1980's) S. 335.

¹² Vgl. El maaloumi, T (La crise de l'industrie du textile: le cas du Maroc) S. 64.

¹³ Vgl. Anhang A S. 239.

¹⁴ Vgl. KSA. (1997): Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc S. 96

- **Baumwolle- und Wollespinnerei:**

Die Produktionstechnik ist durchschnittlich im Vergleich zum internationalen Niveau aber die Nutzung der Maschinen ist nicht zufriedenstellend. Die meisten Firmen erreichen eine Kapazitätsauslastung von 70% nur wenige erreichen die Hürde von 90%.

- **Baumwolle- und Wolleweberei:**

Im Vergleich zum internationalen Niveau sind die Maschinen durchschnittlich ausgestattet, die meisten Webmaschinen sind ohne Schützen mit Design Dolby oder Jacquard.¹⁵ Die Kapazitätsauslastung liegt um die 70% in den besten Fällen erreicht sie 85%. In diesem Zusammenhang sollte der Staat eine Förderung der Baumwolle- und Wolleindustrie durch Schaffung von günstigen Bedingungen im Bereich Bau und Entwicklung von Textilmaschinen. In Süd Korea beschäftigten sich Anfang der 60er Jahre fünf von sieben Gesetzen zur Förderung der Textilindustrie beschäftigten sich mit der Textilmaschinen.¹⁶

- **Färben und Schrumpffestausrüstung:**

Außer bei einigen Firmen ist die angewendete Technologie in diesem Bereich veraltet und entspricht nicht den angeforderten Normen. Die Auslastung der Maschinen ist durchschnittlich und erreicht 70% bis 80%.¹⁷

- **Die Bekleidungsindustrie**

Im internationalen Vergleich sind die Maschinen der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie relativ alt¹⁸, die meisten Maschinen stammen aus den 80er Jahre oder sind teilweise noch älter. Die Auslastung erreicht gute 85% bis 90%. Im Bereich der Maschenware sind nur 12% der Maschinen jünger als 5 Jahre. Dies beeinträchtigt

¹⁵ Vgl. Anhang B S. 244.

¹⁶ Vgl. Choi, Y (vom Verlag zur Fabrik: der technische Wandel in Koreas Baumwollindustrie seit 1900 im Vergleich zur Schweiz 1780-1850) S. 75.

¹⁷ Vgl. KSA (Etude séctorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 97.

¹⁸ Vgl. Anhang B S. 244.

die Arbeitsproduktivität. Hinzukommt, daß es nicht genug Techniker und ausgebildete Arbeitskräfte für die Wartung und Handhabung der Maschinen gibt. Dies führt wiederum zu einer niedrigen Wettbewerbsfähigkeit der marokkanischen Bekleidungsindustrie.

Der Bedarf der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie an Maschinen steigt ständig. Das liegt zum einen an der Expansion der Exporte sowie an dem tiefgreifenden Strukturwandel in der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie. Wichtig ist auch die Öffnung der Textilunternehmen für ausländische Beteiligungen und Zuliefererverträge¹⁹, so daß der Importbedarf jährlich um 150 Millionen DH steigt. Im Gegensatz dazu decken andere Länder wie Indonesien ihren Bedarf an Textilmaschinen hauptsächlich durch eigener Produktion²⁰. Die getätigten Investitionen in Textilmaschinen verzeichnen überdurchschnittliche Zuwachsraten und haben im Jahr 1996 110 Millionen DH erreicht. Die meisten Anlagen sind sehr teuer und binden erhebliche finanzielle Ressourcen, die zur Schaffung und Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Textilindustrie notwendig sind.²¹

Gemäß dem Europa-Mittelmeer Abkommen soll über einen Zeitraum von zwölf Jahren (ab 1998) ein gemeinsamer Wirtschaftsraum für industrielle Produkte zwischen Marokko und der europäischen Union geschaffen werden wozu auch die Modernisierung der marokkanischen Textilfirmen gehört. Die Kosten dafür belaufen sich nach Einschätzung der marokkanischen Regierung auf 5,52 Mrd DH davon 4,55 Mrd DH für die Anschaffung neuer Maschinen, 1,1 Mrd für die Spinnereien; 2,1 Mrd für die Webereien und 0,6 Mrd für die Konfektion.

Da die Herstellung der Textilmaschinen in Marokko von geringer Bedeutung ist und nur wenige große Unternehmen im Sektor der "Metallkonstruktion" die verschiedenen Maschinen und Teile produzieren unter anderem (auch für die Textilindustrie) muß fast der gesamte Bedarf importiert werden. Allerdings konnte ein Land wie Brasilien schon seit Mitte der Siebziger Jahre den Bedarf an Textilmaschinen zu 45.61% durch

¹⁹ Vgl. Bfai (Marokko, Textilmaschinen) S. 7.

²⁰ Vgl. Braadbaart, O (The nuts and bolts of industry growth. Textile equipment manufacturing in indonesien) S. 108.

²¹ Vgl. Braadbaart, O (The nuts and bolts of industry growth. Textile equipment manufacturing in indonesien) S. 108.

einheimische Firmen decken.²² Die Nachfrage kann nach Einschätzung der Experten bis zu 749 Millionen DH erreichen. Die wichtigsten Lieferanten sind Deutschland (159,7 Millionen DH), Italien (115,7 Millionen DH), Frankreich (100,9 Millionen DH) und Japan (40,3 Millionen DH).

Die folgenden in Marokko benötigten Maschinen und Anlagen sind fast alle nicht in Marokko hergestellt sondern importiert worden²³:

- Maschinen und Anlagen für die Aufbereitung von Baumwolle
- Maschinen zur Gewinnung von Seide und Schappe Seide.
- Maschinen und Anlagen für die Aufbereitung von Wolle
- Maschinen und Anlagen zum Krempeln und Kämmen von Wolle
- Maschinen und Anlagen für die Aufbereitung von Hanf, Flachs und anderen pflanzlichen Fasern
- Maschinen und Anlagen für die Herstellung und Verarbeitung von Chemiefasern
- Maschinen und Anlagen für die Verarbeitung von Textilabfällen
- Maschinen zum Spinnen und Zwirnen
- Maschinen zum Spulen, Haspeln und Wickeln von Garnen
- Teile und Zubehör für Maschinen zum Spinnen, Zwirnen, Spulen und Haspeln
- Maschinen für die Herstellung von Bindfäden, Schnüren, Seilen, Tauen und Geflechten
- Maschinen und Anlagen für die Appretur von Garnen
- Maschinen zum Weben von Textilien, Webstühle
- Teile und Zubehör für Maschinen zum Weben
- Maschenbildende Maschinen und Zusatzgeräte (Strick- und Wirkmaschinen)
- Webmaschinen für metallische und anorganische Fäden und Garne
- Maschinen und Anlagen für die Herstellung von Teppichen und Wandteppichen
- Maschinen für die Herstellung von Bändern und Posamenten
- Maschinen zur Herstellung von Stickereien, Spitzen und Tüll
- Maschinen und Anlagen zum Karbonisieren, Entfetten, Walken, Waschen, Rauhen, Sengen, Bleichen und Merzerisieren von Textilien
- Maschinen und Anlagen für die Textilveredlung

²² Vgl. Acero, L./Minoloti, C./Rotania, A./Perez Vichich, I, N. (Textile workers in Brasil and Argentina: A Study of the interrelationship between work and households) S. 51.

- Maschinen und Anlagen zum Färben und Kochen von Textilien
- Maschinen und Anlagen für das Kalandrieren von Textilien
- Maschinen und Anlagen für den Textildruck
- Maschinen und Anlagen für die Beschichtung von Textilien
- Maschinen und Anlagen zum Dämpfen, Dekatieren, Konditionieren, Messen, Rollen von Stoffen, Falten, Scheren und Abkanten von Textilien
- Maschinen und Anlagen für die Herstellung von Watte und Verbandstoffen
- Maschinen und Anlagen zur Herstellung von Filz
- Nähmaschinen und Zubehör
- Maschinen und Anlagen für die Bekleidungsindustrie, allgemein
- Maschinen und Anlagen für die Herstellung von Hüten, Handschuhen und Regenschirmen
- Maschinen zur Herstellung von Zelten, Markisen, Planen, Säcken und Taschen aus Canvas
- Maschinen und Anlagen für die Gerberei
- Maschinen und Ausrüstungen für die Lederbearbeitung und die Sattlerei
- Maschinen und Ausrüstungen für die Pelzbearbeitung
- Maschinen und Anlagen für die Herstellung von Schuhen und Stiefeln
- Maschinen für die Herstellung von Matratzen und Polstern

Die Produktionstechnik im Sinne von der Herstellung von Maschinen und Anlagen reduziert sich auf zwei Arten von Produkten:

- Erzeugnisse aus Kunststoffen für Textilmaschinen wie: Mastik, Kitte, Dichtungsmittel und einige Ersatzteile aus Eisen und Aluminium Z. B: Blech
- Die Erzeugnisse werden von 47 Betrieben hergestellt, die meisten haben ihren Sitz in Casablanca, einige in Mohammedia und einer in Tanga.²⁴ Es handelt sich vor allem um kleine Betriebe mit maximal 60 Mitarbeitern.
- Prüfgerät für Textilien: Es handelt sich um 3 Betriebe, die alle ihren Sitz in Casablanca haben. Die Zahl der Mitarbeiter beträgt maximal 30.
- Ihre Aufgaben sind:

²³ Vgl. Kompass (Textilmaschinen im Marokko) S. 2.

²⁴ Vgl. Kompass (Textilmaschinen im Marokko) S. 3.

- Prüfung von Probenahme für Wolle- und Baumwollefasern
- Überwachungssysteme und -geräte für die Garnherstellung
- Dicken von Garnen, Zwirnen und Stoffen messen
- Garnstärkebestimmungsapparate für die Textilindustrie
- Längenprüfungsgeräte für Spinnfasern
- Prüfungsmaschinen für Textilfasern

Die Struktur der Firmen nach dem bereitgestellten Maschinentyp sieht folgendermaßen aus:

- 10 Firmen liefern Maschinen zum Weben von Textilien (Webstühle).
 - 22 Firmen liefern Maschinen und Anlagen zum Karbonisieren, Entfetten, Walken, Waschen, Rauhen, Sengen, Bleichen und Merzerisieren von Textilien
 - 15 Firmen liefern Maschinen und Anlagen zum Färben und Kochen von Textilien
 - Keine Firma liefert Maschinen und Anlagen für das Kalandrieren von Textilien
 - Keine Firma liefert Maschinen und Anlagen für die Beschichtung von Textilien
 - 5 Firmen liefern Maschinen und Anlagen zum Dämpfen, Dekatieren, Konditionieren, Messen, Rollen von Stoffen, Falten, Scheren und Abkanten von Textilien
 - 63 Firmen liefern Maschinen und Anlagen für die Textil-, Leder- und Schuhindustrie
- Fast alle diese Firmen haben ihren Sitz in Casablanca.²⁵

Die folgende Tabelle beinhaltet einige ausgewählte Importe der Textilmaschinen im Jahr 1996 in (1. 000 DH) nach ihren technischen Kennzeichnungen:

²⁵ Vgl. kompass (Textilmaschinen in Marokko) S. 5.

Produkt (ZTPos)	Importe aus Deutschland	Gesamt Importe
Maschinen z. Düsenspinnen, Verstrecken von synthetischen Spinnstoffen (84.44)	10.554	19.451
Maschinen z. Vorbereiten o. Aufbereiten von Spinnstoffen (8445.11-19)	18.976	58.130
Maschinen z. Spinnen von Spinnstoffen (8445.20)	18.427	25.574
Maschinen z. Dublieren, Zwirken, Spulen, Wickeln o. Haspeln von Spinnstoffen (8445.30-40)	22.456	42.691
Andere Maschinen unter 84.45 (8445.90)	4.409	21.803
Webmaschinen (8446.29- 30)	5.931	93.025
Rundwirk- u. - strickmaschinen (8447.11- 12)	12.293	59.624
Nähwirk-, Flachwirk- u. Flachstrickmaschinen (8447.20)	0.369	42.208
Hilfsmaschinen u. - apparate unter 84.44-84.47 (8448.11-19)	1.817	23.708
Teile u. Zubehör f.		

Maschinen unter 84.44 und 84.45 (8448.20-39)	8.102	29.607
Teile u. Zubehör f. Webmaschinen (8448.41-8448.49)	10.746	43.854
Teile u. Zubehör f. Maschinen unter 84.47 (8448.51-59)	6.691	18.789
Maschinen mit einem Fassungsvermögen von mehr als 10 kg (8451.29)	10.541	17.981
Maschinen u. Apparate z. Waschen, Bleichen, Färben, Aus-, Abwickeln o. Auszacken von Geweben; and. Maschinen u. Apparate unter 84.51 (8451.40-80)	23.130	97.618
Teile f. Maschinen u. Apparate unter 84.51(8451.90)	1.205	6.155
Bindfaden, Seilen, Tauen o. Kabeln (8479.40)	4.871	20.330

Tab. 2.1: Ausgewählte Importe von Textilmaschinen²⁶

Die Tabelle gibt die marokkanischen Importe von Textil- und Bekleidungsmaschinen an. Mit der Rationalisierungsmaßnahmen bis 2010 durften die Importe steigen, besonders in der Textilindustrie wo der Modernisierungsbedarf noch groß ist.

²⁶ Vgl. kompass (Textilmaschinen in Marokko) S. 5.

2.2 Allgemeine Darstellung des Produktionsverfahrens in der Textil- und Bekleidungsindustrie

Der Produktionsprozeß in der Textil- und Bekleidung läßt sich in drei wichtigen Schritten zerlegen: die Spinnerei, die Weberei und die Veredelung (Ausrüstung).

➤ Die Spinnerei:

Dieser Schritt des Produktionsverfahrens besteht aus der Verarbeitung der Rohstoffe zu Garn, welches dann für das Spinnen eingesetzt werden kann. Es werden die folgenden fünf Operationen benötigt:

Vorbereitende Operationen:

Die Naturfaser wird als heterogener Rohstoff in Form von Ballen geliefert. Zuerst werden die Fasern von Schmutz befreit und anschließend sortiert.²⁷

Kardieren:

In diesem Prozeß werden die Faser, die kürzer als 15mm sind eliminiert.

Anschließend können die Fasern gespannt werden.

Kämmen:

Diese Operation besteht daraus die langen Fasern von den kurzen zu trennen. Diese Prozesse betreffen hauptsächlich die Baumwollfasern da sich die einheimische Industrie seit ihrer Gründung auf Baumwolleprodukte spezialisiert hat.²⁸

Zurückspulen und Drehen:

Der Faserbund der nach Kardieren und Kämmen vorliegt wird in speziellen Maschinen zu Lunte verarbeitet, diese wird gestrafft und gedreht.²⁹

Die folgende Abbildung fasst die Produktionsschritte in der Spinnerei zusammen:

²⁷ Vgl. Dresen, M (ein Produktionsplanungs- und -steuerungskonzept für kleine Industrieunternehmen mit einfacher Fertigungsstruktur dargestellt am Beispiel der mittelständischen Spinnereindustrie) S. 6.

²⁸ Vgl. De Valk, P (African industry in decline: the case of textiles in Tanzania in the 1980's) S. 79.

²⁹ Vgl. Battian, M (le textile: vers une nouvelle donnée mondiale) S. 32.

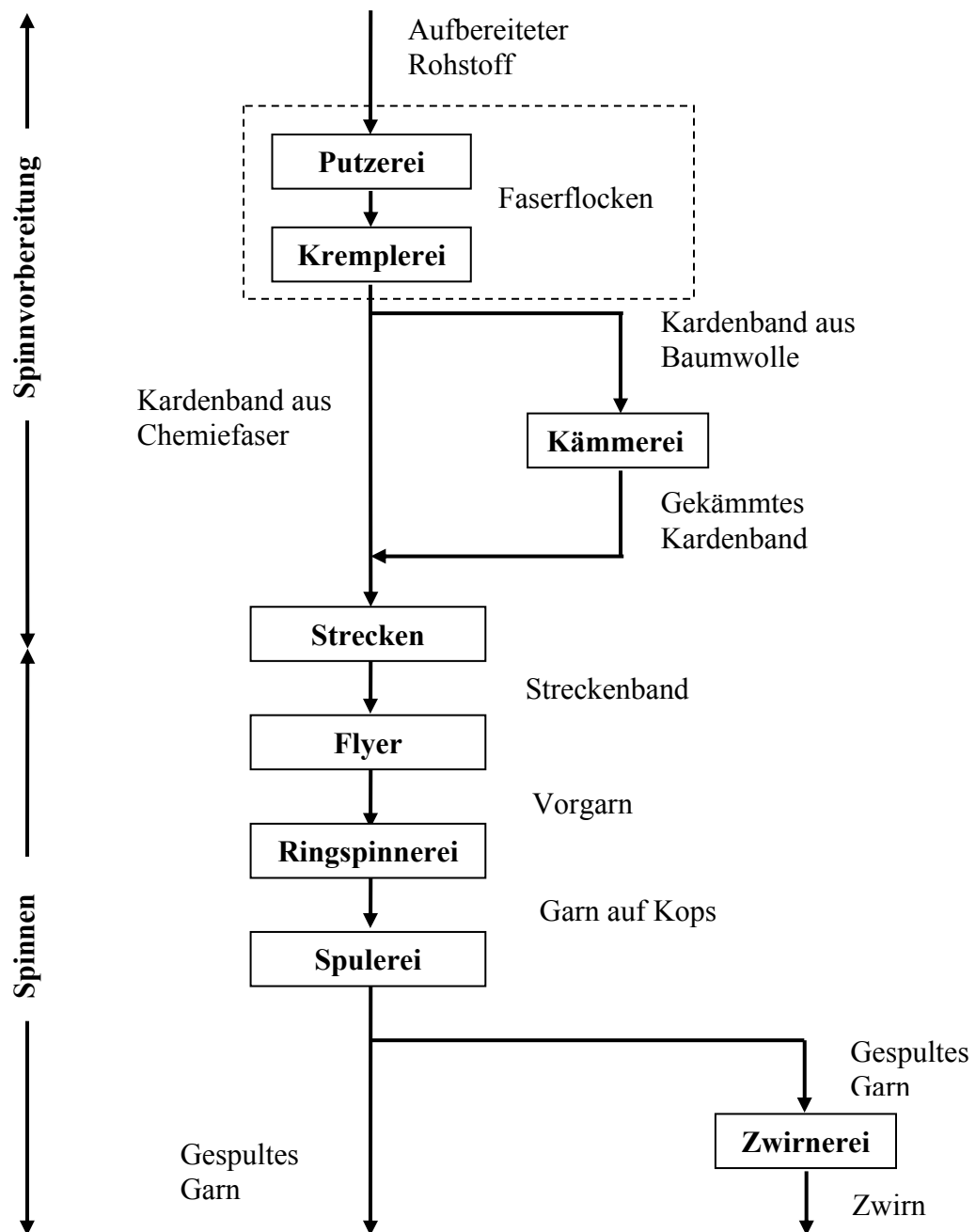


Abb. 2.1: Materialfluß und Fertigungsstufen in der Spinnerei ³⁰

³⁰ Vgl. Dresen, M. (Ein Produktions- und -steuerungskonzept für kleine Industrie Unternehmen mit einfacher Fertigungsstruktur dargestellt am Beispiel der mittelständischen Spinnereindustrie) S. 2.

Die obige Abbildung zeigt die unterschiedlichen Fertigungsstufen der Spinnerei

➤ **Die Weberei:**

Diese Operation besteht daraus das Schußgarn zu verbreitern und in die Fadenschicht der Kettenfäden einzufügen. Der Schußgarn ist durch eine Schütze inseriert und von der Geschwindigkeit der Insertion hängt die Schnelligkeit in der Vorwärtsgang der Weben des Stoffes ab. Diese Operation wird mittlerweile durch ein Jacquarsystem oder Systeme mit Mikroprozessoren vollautomatisch durchgeführt.³¹

In der Maschenwareherstellung redet man nicht von der Weberei sondern vom Stricken oder Wirken.

➤ **Stricken/Wirken:**

Diese Operation verläuft unterschiedlich im Vergleich zur Weberei. Sie produziert Stoffe, die flexibler sind.³² Sie benötigt ein diversifiziertes Produktionsmaterial für die verschiedenen Strickverfahren; seit den Neunziger Jahren kennt diese Sparte besonders in den Industrieländern einen verstärkten Einsatz der CAD- und CAM-Systeme. In Marokko ist der Einsatz solcher Systeme allerdings selten.³³ Die meisten Maschinen stellen einen Fertigprodukt her wie z. B Strumpfware. Andere produzieren proportionierte Stoffe, die durch Ketteln zu Fertigenprodukten zusammengestellt werden können.³⁴

➤ **Die Bekleidung:**

Für diese Operation werden komplexierte und kostspielige Maschinen wie Nähmaschinen und Pressen für Weichappretur eingesetzt. In dieser Branche der Textil- und Bekleidungsindustrie ist die Fließbandarbeitn vorherrschend.³⁵

³¹ Vgl. De Valk, P (African industry in decline: the case of textiles in Tanzania in the 1980's) S. 84.

³² Vgl. OECD (textile and clothing industries structural problems and policies in OECD countries) S. 21.

³³ Vgl. Chapman, S (Hosiery and Knitwear four centuries of small-scale industry in Britain: 1589-2000) S. 268.

³⁴ Vgl. El maaloumi, T (la crise du secteur textile: le cas du Maroc) S. 58.

³⁵ Vgl. Anhang B S. 242.

Ein Hauptproblem in der Bekleidungsindustrie ist die Vermeidung von hohem Stoffverlust beim Schnitt. Der Verlust an Stoff kann in manchen Fällen 20% der beschafften Menge betragen.

Der Produktionsprozeß läßt sich in mehrere Schritte zerlegen:

- Designentwurf: Wird meistens mit CAD durchgeführt und ermöglicht ein hohes Ausmaß an Flexibilität
- Schnittmuster-Entwurf: Der dreidimensionale Designentwurf wird in zweidimensionalen Bekleidungssegmente umgewandelt, die nach den Erfordernissen der jeweiligen Schritte des Produktionsprozesses angepaßt werden sollten. Dieser Schritt ist weitgehend CAD unterstützt.
- Einstufung: Jedes Bekleidungssegment wird zu einem Computersoftwarepaket reduziert, das nach den jeweiligen Firmenwünschen angepaßt werden kann.³⁶
- Schneiden: wird zunehmend automatisiert und durch CAD unterstützt. Dieser Schritt setzt eine hohe Qualifizierung voraus. Die Schneider gelten als die höchst bezahlten Arbeiter in der gesamte Bekleidungsindustrie.
- Nähen: erfolgt hauptsächlich durch Fließbandarbeit. Die einzelnen Bekleidungssegmente werden zusammengestellt.³⁷

Diese Produktionsstufe war früher sehr arbeitsintensiv und macht 80% der Wertschöpfung des gesamten Produktionsprozeß in der Bekleidungsindustrie aus³⁸; 75 bis 80% der Gesamtarbeitszeit und 20 bis 25% der eingesetzten Maschinen entfallen diese Stufe des Produktionsprozesses.³⁹ Mittlerweile wird das Nähen anhand von Maschinen die mit Mikroprozessoren bestückt sind zunehmend automatisiert um die Qualitätskontrolle effizienter zu gestalten (zero defect), und die Durchlaufzeiten und Wartungszeiten zu verringern.⁴⁰

Der Effekt der Automatisierung war eine Reduzierung der benötigten Zeit pro Standardarbeitsschritt um 12 bis 46% und eine Steigerung der Produktivität je nach Produktionsstufe um 38 bis 70%.⁴¹

³⁶ Vgl. Hoffman, K./Rush, H (Microelectronics and clothing: the impact of technical change on a global industry) S. 52.

³⁷ Vgl. ILO (third tripartite technical meeting for the clothing industry) S. 28.

³⁸ Vgl. OECD (Globalisation of industrial activities: A case study of the clothing industry) S. 7.

³⁹ Vgl. Van Leeuwen, E, H (Structural adjustment and international division of labor) S. 91.

⁴⁰ Vgl. ILO (Globalisation of the footwear, textiles and clothing industries) S. 59.

⁴¹ Vgl. Rush, H./Hoffman, K (Microelectronics in the clothing industry, in: OECD. (Hrsg.): Information technology and economic prospects) S. 28.

Hinzu kommt, daß die Automatisierung erhebliche Ersparnisse an Material und eine Steigerung der Qualität besonders in der Präzision beim Zusammenstellen und Nähen der einzelnen Elemente des Bekleidungsstückes ermöglicht hat. Zusätzlich konnte die Abfallmenge reduziert werden. Auch die Organisation wurde durch die Automatisierung erleichtert, weil sie vor allem das Programmieren der Maschinen beinhaltet.⁴²

Desweiteren wurden fortgeschrittene Methoden zur Simulation von Produktionsprozessen vom Schneiden des Stoffes bis zur Verpackung anhand der Fuzzy logic⁴³ entwickelt und getestet.⁴⁴

Die folgende Abbildung zeigt den Ablauf des Produktionsprozesses in der Bekleidungsindustrie:

⁴² Vgl. Hoffman, K./Rush, H (Microelectronics and clothing: the impact of technical change on a global industry) S. 127.

⁴³ Vgl. Zur Definition der Fuzzy Logic siehe Kedziora, P./Muc, A (Application of Fuzzy set theory in Mechanics of composite Materials, in: Sztandera, Les M./Pastore, C. (Hrsg.): Soft computing in textile sciences) S. 20.

⁴⁴ Vgl. Wilson, J./King, R./Nuttle, H./Fang, S (Soft computing fir soft goods supply chain, analysis and decision support, in: Sztandera, Les M./Pastore, C. (Hrsg.): Soft computing in textile sciences) S. 4.

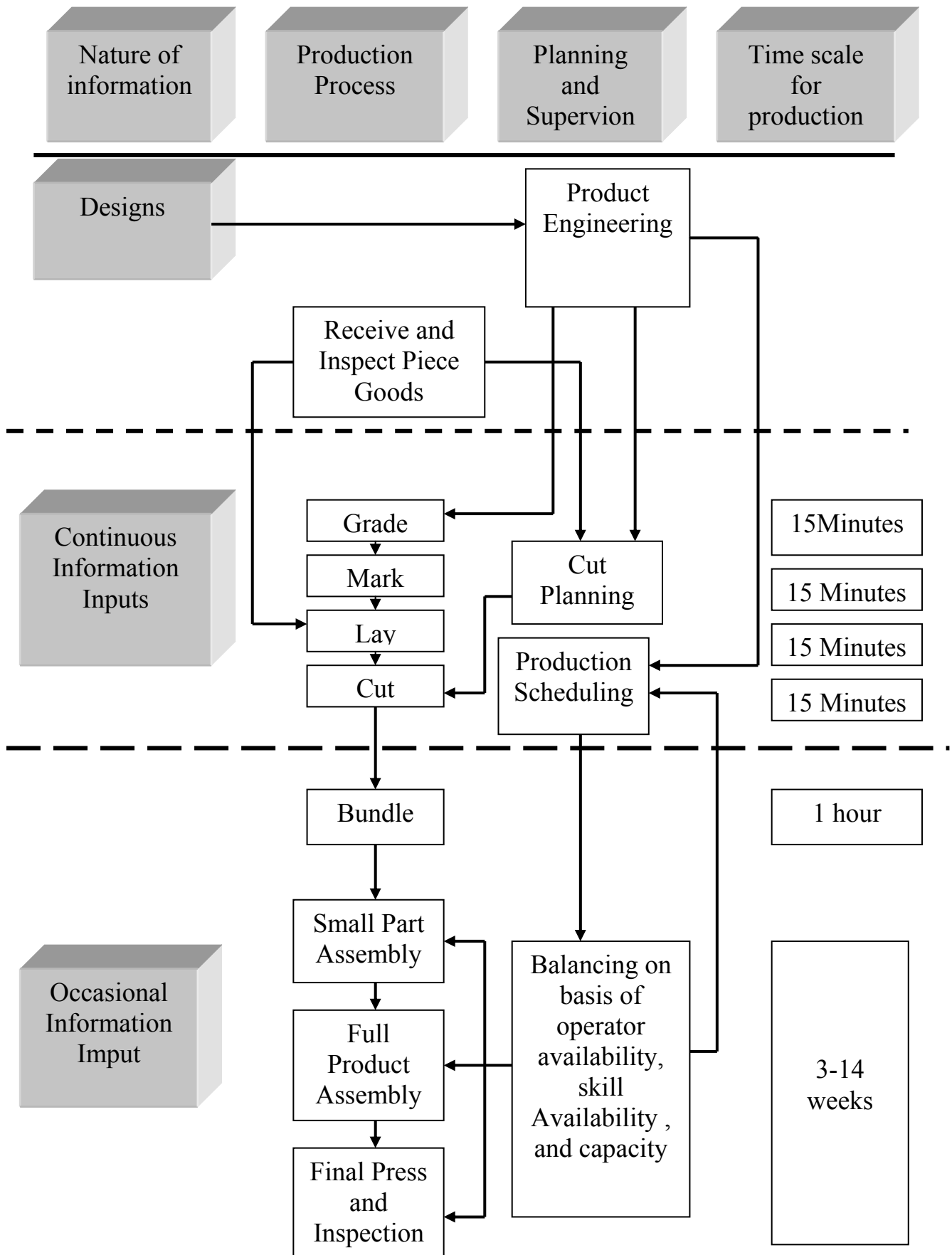


Abb. 2.2: Informationsfluß und Durchlaufzeiten in Produktionsprozeß der Bekleidungsindustrie⁴⁵

⁴⁵ In Anlehnung an Rush, Howard. (Microelectronics in the clothing industry) S. 58.

➤ **Schrumpffestausrüstung (Veredelung):**

Die Ausrüstung besteht aus vier wichtigen Operationen: Das Bleichen (blanchissement), die Färbung, das Pressen und die Weichappretur. Den Fasern und den Fertigprodukten werden durch die Behandlung neue Eigenschaften verliehen: Es geht um dauerhafte Falten, mehr Stabilität, ästhetisches Aussehen. Die Ausrüstung setzt viel Know-how voraus. Westeuropa gilt als sehr erfahren in dieser Produktionsstufe.⁴⁶

Die folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Phasen der Fertigung von Geweben für die Bekleidungsindustrie

⁴⁶ Vgl. Wallwork, K, L (the calico printing industry of lancstria in the 1840, in: Chapman. (Hrsg.):

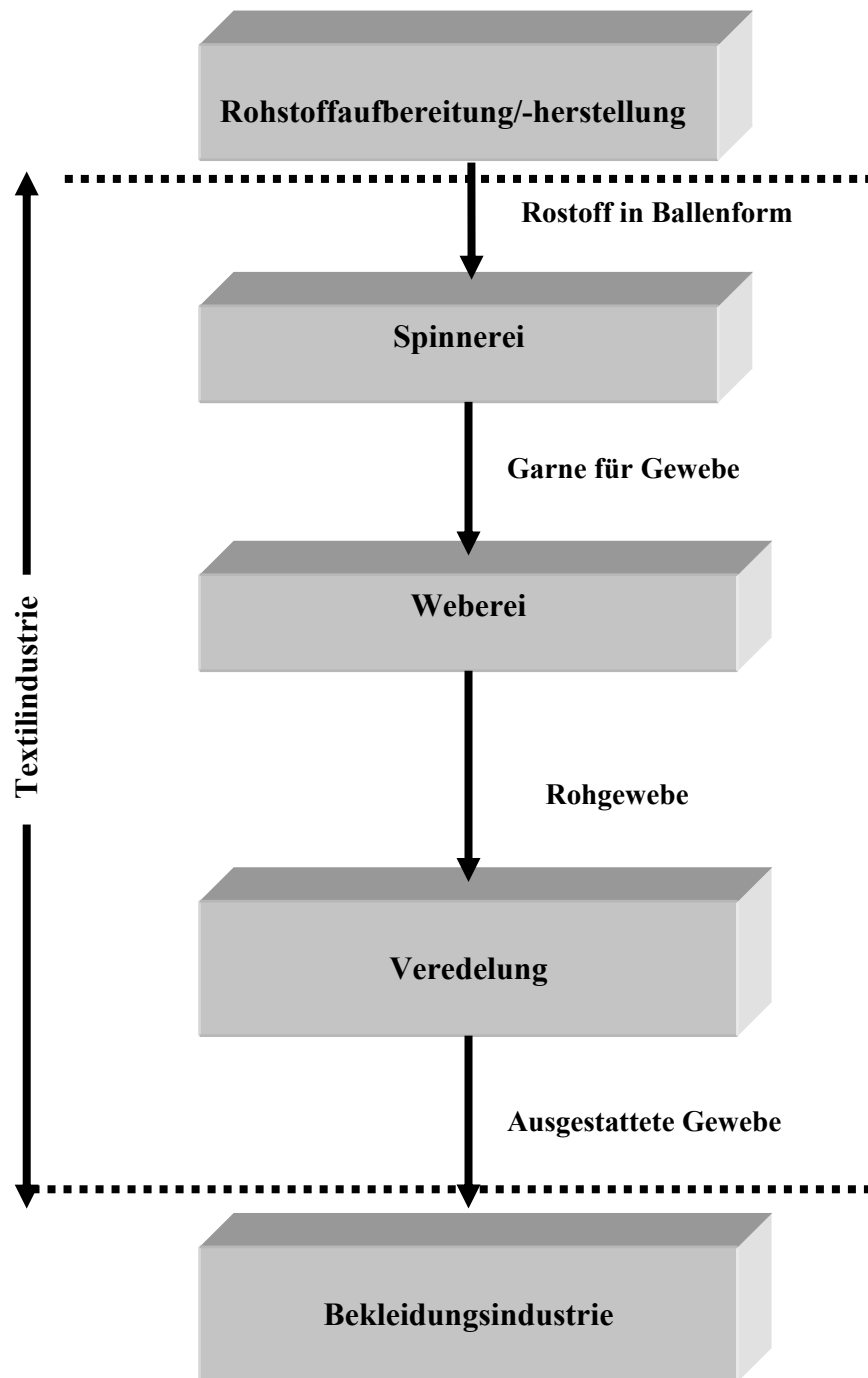


Abb. 2.3: Textile Fertigung von Geweben für die Bekleidungsindustrie⁴⁷

The textile industrie: S. 297.

⁴⁷ Vgl. Dresen, M. (Ein Produktions- und -steuerungskonzept für kleine Industrie Unternehmen mit einfacher Fertigungsstruktur dargestellt am Beispiel der mittelständischen Spinnereindustrie) S. 4.

als nächstes werden die neuesten Entwicklungen im Produktionsverfahren der unterschiedlichen Branchen der Textil und Bekleidungsindustrie dargestellt. Dabei soll hauptsächlich auf den technischen Fortschritt in diesem Sektor, der besonders in den letzten Jahrzehnten statt fand, eingegangen werden.

Die Arbeitsgeschwindigkeit der Spindel in der Spinnerei wurde je nach dem hergestellten Produkt verzweifacht oder verdreifacht. Die Geschwindigkeit der Festlegung der Gewebestruktur (texturing) wurde um das fünf- oder sechs fache erhöht. Außerdem erspart die Open End Spinnerei andere Produktionsschritte wie das herkömmliche Rückspulen (rebobinage). Durch den Einsatz einer Turbine, die eine Geschwindigkeit von 80000 Umdrehungen/Minute erreicht⁴⁸, kann eine Steigerung der Geschwindigkeit des Produktionszyklus und damit auch der Produktivität erreicht werden. Mithilfe dieser Technik läßt sich der Bedarf an Arbeitskraft um die Hälfte reduzieren. In diese Technik müßte noch investiert werden.

In der Weberei ist die Länge des eingeschobenen Schussgarnes (fil de trame) dank des einsetzes eines neuen Maschinentyps dramatisch gestiegen. Somit ist Der Weft/Schuss (la trame) durch einen Greiferstab, einen Luftstrahl oder Wasserstrahl hineingeschoben in diesem Fall handelt es sich um eine Maschine ohne Schütze.

Diese modernen Produktionsverfahren werden selten von den marokkanischen Firmen angewendet. Somit machen in der Spinnereibranche die herkömmlichen Produktionsprozeße 95% der eingesetzten Produktionstechnik aus⁴⁹; wobei der Open End Spinnerei nur noch für 5% des Materials eingesetzt wird. Nur 3% der Maschinen werden für die innovativen Prozeße verwendet.⁵⁰ Das Produktionsverfahren in der Textil und Bekleidungsindustrie wird immer stärker durch EDV unterstützt. Als Folge daraus sind elektronische Maschinen zum Weben und Stricken aufgetaucht. Die Innovation in der Weberei besteht darin das Prinzip der Lochkarten des Jacquardsystems durch einen Mikroprozessor zu ersetzen. Der Vorteil liegt darin, daß die Modelle und das Design

⁴⁸ Vgl. Neundörfer, K./Stahr, E-H (Die Zukunft des Welttextilhandels, in: Gesamtextil. (Hrsg.): Schriften zur Textilpolitik, Heft 1,) S. 18.

⁴⁹ Vgl. Anhang A S. 237.

schnell geändert werden können, ohne unzählige Karten zu lochen. In diesem Zusammenhang arbeiten die meisten marokkanischen Firmen in der Weberei mit Jacquard- oder Dolbymuster. Außerdem hat die Automatisierung in der Weberei fast alle Teile des Produktionsprozesses erfaßt: die Steuerung der Maschinen, die Wartung und die Regulierung, die Datenerfassung und Weitergabe, die Programmierung, die Steuerung der Gewebebindungen und die Selektion der Farben.⁵¹ Es gibt wenige marokkanische Firmen, die den Produktionsprozeß anhand vom Computer gestalten. Dabei gelten nur 3% der Webmaschinen als technologisch fortgeschritten.

In der Bekleidungsbranche ermöglichen Software Programme einen optimalen Schnittmuster-Entwurf. Problematisch ist dabei, daß die Form eines Schnittes sich nicht automatisch modifizieren läßt wenn die Größe des Schnittes geändert wird. Eine Umprogrammierung der Maschinen ist häufig erforderlich. Darüber hinaus hat der automatische Schnitt durch Laserstrahlen große Fortschritte im Sinne von Produktionsgewinnen und Zuverlässigkeit der Maschinen erbracht. Das alles wurde durch den Einsatz von CAD und CIM Systemen ermöglicht⁵². Die Entwicklung von leichten Transporteinrichtungen zwischen den unterschiedlichen Arbeitsstellen in dieser Branche hat einen erheblichen Effekt auf die Steigerung der Produktivität. Vorher beanspruchte die Vorwärtsbewegung der Stückwaren während des Produktionsprozesses und deren Befestigung auf der Maschinen ca zwei Drittel der gesamten Arbeitszeit. Diese technischen Fortschritte ermöglichen die Reduzierung des Rohstoffbedarfs um 10% und des Personalbedarfs um 40%. Die benötigte Zeit von der Entscheidungsfindung bis zum Produktionsstart wird um 50% verringert. Beispielsweise wurden bei der Herstellung eines Hemdes der Zeitbedarf von 31 min auf 18 min, der Personalbedarf um 30% und die Herstellungskosten um die Hälfte reduziert.

In der Gestaltung des Produktionsprozesses wird der Liefertreue eine strategische Bedeutung beigemessen, weshalb sie immer stärker in die Produktion und Distribution integriert wird⁵³, in einigen technisch fortgeschrittenen Firmen werden in einem mit

⁵⁰ Vgl. El maaloumi, T (la crise du secteur textile: le cas du Maroc) S. 61.

⁵¹ Vgl. Mytelka, L, K (changement technologique et nouvelles formes de concurrence de l'industrie textile et de l'habillement) S. 31.

⁵² Vgl. immer mehr einheimischen Firmen ziehen der Einsatz von CAD/CIM in Erwägung siehe Anhang B S. 234

⁵³ Vgl. Schlütter, L (Adaptiveness to world market change- the case of the south korean clothing industry, in problems in textile geography no 5) S. 105.

Probebekleidungsräume, Kameras, Projektoren und Spiegelsystemen ausgerüsteten Verkaufsort alle notwendigen Informationen im Hinblick auf die Größe, das Design, die Stofffarbe usw. die Z.B zur Herstellung eines Anzuges benötigt werden, gesammelt. Die Informationen werden anschließend zum Produktionsstandort weitergeleitet und dort wird mit Hilfe von CIM und CAD automatisch der Schnittmuster-Entwurf, der Schnitt und das Zusammenstellen des Anzuges ausgeführt. Nach etwa einer Woche wird der Anzug zum Verkaufsort geschickt.⁵⁴ Die marokkanischen Firmen sind allerdings noch nicht so weit. Die Angaben zu Stoff, Design, Muster und den Kostenvoranschlag werden von dem europäischen Kunden geschickt und die marokkanischen Firmen übernehmen die Aufgabe die Textilien zusammenzustellen und zu exportieren. Der Ablauf der Operationen von der Bestellung der Bekleidung bis zur Lieferung an den Laden findet nach dem folgenden Muster statt.

Vorgang	Ausgeführt durch
Etape 1: Kollektionsentwurf	Modehaus
Etape 2: Test bei eine Stichprobe von Kunden	Handelsabteilung
Etape 3: Umsatzplanung	Handelsabteilung
Etape 4: Produktionsplanung	Zusammenarbeit: Handels- und Produktionsabteilung
Etape 5: Produktion	Produktionsabteilung
Etape 6: Lieferung zu den Distributoren	Produktionsabteilung
Etape 7: Verkauf an den Läden	Handelsabteilung

Tab. 2.2: Ablauf der Operationen von der Bestellung bis zur Lieferung in der Bekleidungsindustrie

Aufgrund der Länge des Produktionsprozesses muß mit 8 bis 10 Monaten Vorlaufzeit vor dem Verkauf in den Läden gerechnet werden.

⁵⁴ Vgl. Agourrame, H (l'industrie textile au Maroc: structure, stratégie et performance) S. 156.

Die Mode macht es schwer den Geschmack der potentiellen Kunden vorherzusagen, weshalb die Produktionsprogramme parallel zum Eingang der Aufträge geändert werden müssen was die Rentabilität der Investitionen beeinträchtigt.

Ein wichtiges Merkmal des Produktionsprozesses in der Bekleidungsindustrie in der letzten zwei Jahrzehnten gestiegene Anteil der Kosten des Design-Entwurfs und der Abmusterung (echontillongage/matching) Aufgrund steigender Löhne der Designer bzw. einer höheren Vergütung der Modehäuser. Manche Bekleidungsfirmen beschäftigen im Bereich Design und Abmusterung bis zu 4% ihrer gesamten Belegschaft und tätigen 20% ihrer Gesamtausgaben. 2% bis 4% des Umsatzes werden in diesem Bereich erwirtschaftet; die gleiche Tendenz zeigt sich auch bei den Webereifirmen, da sie ebenfalls stark Modeorientiert sind.

In den marokkanischen Firmen werden nach der Einschätzung von KSA die neuen Produktionsprozesse selten umgesetzt. Diese Situation läßt sich dadurch erklären, daß Marokko schon seit den Sechziger Jahren den Binnenmarkt für Textil und Bekleidung durch hohe Handelsschranken für die einheimische Industrie aufnahmefähig gemacht hat. Diese wurde nicht auf die technologischen Herausforderungen im Falle einer Öffnung des einheimischen Marktes für das Ausland vorbereitet und somit gab es keinen Anreiz für die Entwicklung der Produktionstechnik und der Produktionsprozesse; Erst Anfang und Mitte der Achtziger Jahre als der Export begonnen hatte, wurde für die einheimische Industrie das Problem der schlechten Textil- und Designqualität und der fehlenden Liefertreue offenbar.⁵⁵

Ein anderes Merkmal des Produktionsprozess in den marokkanischen Textil- und Bekleidungsfirmen ist die niedrige Auslastung der Maschinen. Diese Punkt hat aber weniger mit der Gestaltung des Produktionsprozesses an sich als mit der geringen Qualifikation des Bedienungspersonals zu tun.⁵⁶ Da die niedrige Qualifikation der Arbeiter führt zu längeren Reparatur- und Wartungszeiten bzw. Stillstandzeiten, was wiederum einen niedrigeren Auslastungsgrad der Maschinen bewirkt.

⁵⁵ Vgl. hierzu Abschnitt 3.2.3 dieser Arbeit.

⁵⁶ Vgl. hierzu Abschnitt 3.2.2 dieser Arbeit.

2.3 Darstellung des marokkanischen Kostenrechnungssystems

2.3.1 Allgemeine Grundlagen

2.3.1.1 Gegenstand der Kostenrechnung

Die Kostenrechnung in Marokko wird *comptabilité analytique d'exploitation* genannt und beinhaltet eine Analyse der Aufwendungen und Erträge eines Betriebes, wobei zwei Ziele verfolgt werden:

- Bewertung der produzierten und verkauften Erzeugnisse
- Kontrolle des internen Produktionsablaufs.⁵⁷

Die Ausbildung in der Kostenrechnung erfolgt mit dem Einsatz von französischer Literatur. Die wichtigsten Schwerpunkte sind: die Vollkostenrechnung, die Teilkostenrechnung und die Plankostenrechnung.⁵⁸

2.3.1.1.1 Bewertung der produzierten und verkauften Erzeugnisse

Der Handelsbetrieb oder Industriebetrieb verarbeitet die Produkte, um den Bedürfnissen der Konsumenten entgegenzukommen. Diese Verarbeitung steigert den Wert des Produktes.

Der Kalkulation der Kosten bzw der Herstellkosten ermöglicht

- Die Ermittlung der Herstellkosten (Fertigungs- und Materialkosten)
- Die Ermittlung der Selbstkosten (Herstellkosten und Verwaltungs- und Vertriebskosten) pro Leistungseinheit als Grundlage der Bestimmung der Umsatzkosten (Selbstkosten der abgesetzten Erzeugnisse)
- Die Feststellung des Umsatzpreises und die Kontrolle der Rentabilität
- Sie bildet die Grundlage für die Bewertung der Lagerbestände
- Die Ermittlung des Betriebsergebnisses als aus der betrieblichen Leistungserstellung erwachsenen Erfolges einer Unternehmung⁵⁹
- Die Kontrolle des internen Produktionsablaufs

⁵⁷ Vgl. Poly, R (*comptabilité analytique*) S. 3

⁵⁸ Vgl. a, Burlaud./C, Simon (*Comptabilité de gestion*) S.7

⁵⁹ Vgl. M, Götzinger./H, Bergisch (*Kosten und Leistungsrechnung*) S. 23

Der Betrieb kombiniert die Produktionsfaktoren Rohstoffe, Maschinen und Personal auf verschiedene Weisen. Es bedarf der Kontrolle der Leistung und der Produktivität d. h die Menge der verbrauchten Faktoren je produziertes Stück wird ermittelt. Diese Kontrolle basiert auf:

- Analyse der Kosten für jede Kombination von Produktionsfaktoren und die Überwachung ihre Evolution.⁶⁰
- Vergleich der Faktorkombinationen mit den vorher festgelegten Normen im Hinblick auf die Kalkulation der Abweichungen.
- Mitwirkung bei der Festlegung von Verkaufspreisen
- Bestimmung von Preisuntergrenzen für den Absatzbereich
- Errechnung von Preisobergrenzen im Einkaufsbereich
- Festlegung von Verrechnungspreisen für interne Leistungen⁶¹

2.3.1.1.2 Direkte und indirekte Kosten

Direkte Kosten sind Kosten die eindeutig zu einem Produkt zugeordnet werden können. Die Kosten, die mehreren Produkten oder Aufträgen zugeordnet werden können nennt man indirekte Kosten.⁶²

2.3.1.2 Kosten und Herstellkosten

Definition der Kosten und Herstellkosten

Kosten werden als die Summe der Ausgaben zu einem bestimmten Zeitpunkt definiert sie entsprechen einer Funktion innerhalb des Betriebes oder einer Dienstleistung innerhalb eines bestimmten Zeitraumes.⁶³

Die Herstellungskosten eines Produktes enthalten:

- Die Anschaffungskosten der Rohstoffe und halbfertigen Produkte
- Die Fertigungskosten meistens sind das die Löhne des Personals
- Lagerkosten der hergestellten Produkte⁶⁴

Die Summe aus direkten und indirekten Kosten ergibt die Vollkosten.

⁶⁰ Vgl. Poly, R (comptabilité analytique) S. 3.

⁶¹ Vgl. S, Hummel./W, Männel (Kostenrechnung: Grundlagen, Aufbau und Anwendung) S. 40

⁶² Vgl. Burlaud, A./Simon, C. (Comptabilité de gestion: cout/controlle) S. 17.

⁶³ Vgl. Poly, R (comptabilité analytique) S. 9.

2.3.2 Die Vollkostenrechnung

2.3.2.1 Die Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung erfaßt die in den Kostenstellen angefallenen Kosten. In der traditionellen Kostenstellenrechnung werden die Kosten der Vor- und Nebenkostenstellen auf die Haupt- und Endkostenstellen weiterverrechnet.⁶⁵

Dazu muß das Unternehmen in Kostenstellen⁶⁶ aufgeteilt werden.

Die Kostenstellen sind Abrechnungsstellen in denen die Kosten analysiert werden bevor sie den Produkten zugerechnet werden.⁶⁷

Die Kostenstellen die unmittelbar der Herstellung und dem Absatz von marktfähigen Erzeugnissen dienen, werden Hauptkostenstellen genannt. Dazu gehören Z.B Beschaffung, Werkstatt, Verwaltung, Vertrieb. Im Falle eines Bekleidungsunternehmens könnte man noch dazu die Hauptkostenstellen Designentwurf, Schneiden und Nähen anführen.

Für ein Spinnereiuunternehmen kämen außer den oben genannten Hauptkostenstellen noch: eine Kostenstelle für vorbereitende Operationen, eine für Kardieren und Kämmen der Faser und eine dritte für Zurückspulen und Drehen dazu.

Andere Kostenstellen deren Aufgabe die Sicherstellung der Leistungsbereitschaft anderer Arbeitsbereiche ist werden Hilfskostenstellen genannt.⁶⁸

Darunter fallen Z.B Wartungsabteilung, Kraftwerk, Transportabteilung

Die Kosten werden über Kostenstellen den Produkten anhand Bezugsgrößen⁶⁹ (Meter, Kg, Stunde...) zugeteilt.

Es wird zwischen Primärer und sekundärer Verteilung unterschieden.

2.3.2.1.1 Die Primäre Erfassung

Damit ist die Erfassung der Kosten an die Kostenstellen gemeint. Sie erfolgt teilweise direct und teilweise durch Verteilungsschlüssel Z. B die Größe der Fläche für die Verteilung der Mietkosten in einem Gebäude oder das Volumen des Gebäudes für die Verteilung der Heizkosten. Es handelt sich um den Betriebsabrechnungsbogen der eine

⁶⁴ Vgl. Leurion, J. (comptabilité analytique et gestion) S. 88.

⁶⁵ Vgl. Lanzel, P. (comptabilité analytique et controle de gestion) S. 114.

⁶⁶ Vgl. Ardoin, J./Michel, D./Schmidt, J. (Le controle de gestion) S. 30.

⁶⁷ Vgl. Wedell, H. (Grundlagen des Rechnungswesens Band 2: Kosten- und Leistungsrechnung) S. 164.

⁶⁸ Vgl. Ahlburg, T (Produktionsmodernisierungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung) S. 112.

⁶⁹ Vgl. Leurion, J (comptabilité analytique de gestion, tome 1 enregistrement supérieur) S. 59.

tabellarische Übersicht über Kostenstellen und Kostenarten gibt. In den Spalten stehen die Kostenstellen und in den Zeilen die Kostenarten.⁷⁰

Beispielhaft wird nun ein kleines Unternehmen für Bekleidung mit den folgenden drei Hauptkostenstellen betrachtet: Design- und Schnittmusterentwurf, Schneiden & Nähen und Vertrieb. Die Verwaltung wird als Hilfskostenstelle betrachtet.

Die Gemeinkosten, die aus der Betriebsergebnisrechnung stammen, sehen wie folgt aus.

Dienstleistungen	50 000 Dh
Steuer	100 000 Dh
Personalgemeinkosten	300 000 Dh
Laufende Kosten	100 000 Dh
Zinsen	150 000 Dh
Abschreibungen	200 000 Dh

Die Verteilungsschlüssel für die Gemeinkosten werden Prozentual in der folgende Tabelle angegeben:

Kostenart	Kostenstelle in %			
	Verwaltung	Design- und Schnittmuster-entwurf	Schneiden & Nähen	Vertrieb
Dienstleistung	20	30	30	20
Steuer	50	10	10	30
Personal	30	10	10	50
Laufendenkosten	40	20	20	20
Kapitalkosten	20	20	30	30
Abschreibungen	20	30	40	10

Die Aufteilung der Gemeinkosten auf die verschiedenen Kostenstellen findet nach den obigen Prozentsätzen statt und wird in der folgende Tabelle dargestellt:

Als Grundlage der Ermittlung der Prozentsätze werden die Arbeitslöhne der Stellen verwendet. Eine Anpassung erfolgt nur in größeren Zeitabständen.

⁷⁰ Vgl. Olfert, R. (Lexikon der Betriebswirtschaftslehre) S. 143.

Kostenart	Betrag	Kostenstelle			
		Verwaltung	Schneiden & nähen	Design- und Schnittentwurf	Vertrieb
Dienstleistung	50 000	10 000	15 000	15 000	10 000
Steuer	100 000	50 000	10 000	10 000	30 000
Personal	300 000	90 000	30 000	30 000	150 000
Laufendenkosten	100 000	40 000	20 000	20 000	20 000
Kapitalkosten	150 000	30 000	30 000	45 000	45 000
Abschreibung	200 000	40 000	60 000	80 000	20 000
Summe	900 000	260 000			

2.3.2.1.2 Die sekundäre Verteilung

In dieser Etape der Kostenbearbeitung findet eine Verschiebung⁷¹ der Kosten zwischen den Kostenstellen solange statt bis:

- Die Kostenstellen deren Aktivität zu 100% von anderen Kostenstellen abhängt eliminiert werden d. h. sie erhalten einen Wert null.
- Die übrigen Kostenstellen enthalten nur noch die Kosten die den Produkten zuzurechnen sind

Diese Zurechnungen erfolgen im Verhältnis der von den verschiedenen Kostenstellen verbrauchten Bezugsgrößen⁷² z. B. werden die Kosten der Kostenstelle Verwaltung den anderen Kostenstellen die diese Dienstleistung in Anspruch nehmen im Verhältnis der tatsächlich verbrauchten Stunden zugerechnet.

Die Zurechnung der Hilfsstelle Verwaltung zu den anderen Hauptkostenstellen findet nach den folgenden Prozentsätzen statt

Hauptkostenstellen	Primäre Verteilung	Prozentsatz
Schneiden & Nähen	165 00	165/640 =26%
Design- und Schnittmusterentwurf	200 000	200/640 =31%
Vertrieb	275 000	275/640 =43%
Summe	640 000	100%

⁷¹ Diese Verschiebung erfolgt immer von den Hilfsstellen zu Hauptkostenstellen d. h. von links nach rechts, das wird Treppenverfahren genannt Vgl. Rahn, O (Lexikon der Betriebswirtschaftslehre) S. 143.

⁷² Vgl. Hoitsch, H (Kosten- und Erlösrechnung) S. 66.

Der Anteil der Verschiedenen Hauptkostenstellen sieht wie folgt aus:

- Schneiden & Nähen: $260\,000 * 26\% = 67\,000$ Dh
- Design- und Schnittmusterentwurf: $260\,000 * 31\% = 80\,600$ Dh
- Vertrieb : $260\,000 * 43\% = 111\,800$ Dh

Das endgültige Stadium der sekundären Verteilung wird durch die folgende Tabelle wiedergegeben:

	Betrag	Verwaltung	Schneiden & nähen	Design- und Schnittmusterentwurf	Vertrieb
Primäre Verteilung	900 000	260 000	165 000	200 000	275 000
Sekundäre Verteilung		-260000	67 600	80 600	111 800
Summe	900 000	0	232 600	280 600	386 800

In der Praxis wird die Vollkostenrechnung in der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie kaum angewendet.⁷³

Ein Nachteil der Vollkostenrechnung ist, daß sie die Änderung der Fixkosten durch Fluktuation des Beschäftigungsniveaus nicht miteinbezieht, weshalb sie um die Zuschlagskalkulation der Fixkosten erweitert wurde.

⁷³ Vgl. Anhang A S. 236. und Anhang B S. 241.

2.3.2.2 Die Zuschlagskalkulation der Fixkosten

Charakterisierung der Zuschlagskalkulation

Die Kosten reagieren unterschiedlich auf die Auslastung der Kostenstellen. Die Fixkosten bleiben konstant aber die Kosten der Bezugsgrößen variieren mit der Produktionsmenge durch Anpassungsmethoden ergibt sich eine Variation der Herstellkosten⁷⁴

Beispiel zur Zuschlagskalkulation

	Periode 1	Periode 2
Produktion	1000 Stück	800 Stück
Variable Kosten		
Rohstoffe	40 000	32 000
Arbeitskraft	50 000	40 000
Fixkosten	60 000	60 000
Summe der Kosten	150 000	132 000
Stückkosten	150 DH	165 DH

Die Veränderung der Gesamtkosten erfolgt durch Variation der Variablen Kosten. Die Veränderung der Stückkosten liegt in der Aufteilung der Fixkosten begründet.

Die Produktionskosten der zweite Periode sind größer als die Produktionskosten der ersten Periode, weil in der zweiten Periode die gleichen Fixkosten auf einer kleineren Produktionsmenge verteilt werden. Die Variation der Kosten ist eine Unterbeschäftigung zurückzuführen. Dies trifft in den meisten Bekleidungsunternehmen bei saisonalen Fluktuationen zu d. h die abgesetzte bzw produzierte Menge liegt entweder über oder unter der normalen Menge, je nachdem ob mehr oder weniger Bekleidung/Textilien nachgefragt wird.

Um den Einfluß der Beschäftigungsniveau zu eliminieren und die Stückkosten auf das Niveau von 150 DH zu begrenzen, müssen die gesamten Fixkosten einem als

⁷⁴ Vgl. Poly, R (comptabilité analytique) S. 135.

"normalen" Produktionsniveau von 1000 Stück zugerechnet werden. Man spricht in diesem Zusammenhang von Fixkostenzuschlagskalkulation.

In der Fixkostenzuschlagskalkulation werden die Fixkosten den Herstellkosten nach dem Verhältnis (Zuschlagssatz)⁷⁵ zugerechnet: $\frac{\text{Ist Auslastung}}{\text{Normale Auslastung}}$

Im dem Beispiel beträgt die Produktionsmenge der zweiten Periode 8/10 der ersten Periode. Wenn die Produktion von 1000 Stück als normale Produktion betrachtet wird dann werden der Produktion der zweiten Periode nur 8/10 der Fixkosten zugeteilt und die Kosten werden folgendermaßen kalkuliert.

Variable Kosten: Rohstoffe	32 000
Arbeitskraft.....	40 000
Fixkosten 8/10 von 60 000.....	48 000
 Summe der Kosten.....	 120 000

Die Kosten pro Stück sind $120\,000/800 = 150$ DH. Der Teil der nicht zugerechneten Fixkosten stellt einen Verlust dar, der auf eine Unterbeschäftigung zurückzuführen ist. Dies bedeutet ein Minus der Unterbeschäftigung im Beispiel von $60\,000 - 48\,000 = 12\,000$. Im Falle eine Produktion, die größer als die normale Produktion ist, wird ein zusätzlicher Teil der Fixkosten zugerechnet und durch diese höhere Leistung wird ein Gewinn erzielt. Diese Gewinn wird "Bonus der Überbeschäftigung" genannt.⁷⁶

Die Methode der Zuschlagssatzkalkulation ermöglicht eine Kontrolle der Kosten. Nachdem eine Unter- und Überbeschäftigung festgestellt wurde kann nach den Ursachen gesucht werden.

⁷⁵ Vgl. Poly, R (comptabilité analytique) S 136

⁷⁶ Vgl. DEG. (Kalkulation und Kostenrechnung) S. 12.

2.3.2.3 Die Beurteilung der Vollkostenrechnung

Die Vollkostenrechnung hat mehrere Vorteile:

- Diese Methode ermöglicht die Beobachtung der Entwicklung der Kosten eines Produktes in den verschiedenen Phasen seiner Fertigung
- Die Kosten können je nach Verantwortungsprinzip analysiert werden und damit können auch Schlüsse gezogen werden.⁷⁷
- So bald die Selbstkosten bekannt sind, kann die Entscheidung getroffen werden: eigene Produktion oder Zulieferverträge abschließen.

Zu den Nachteilen der Methode gehören:

- Die Rechenvorgänge sind lang, besonders wenn die Anzahl der Kostenstellen groß ist
- Die Verteilungsschlüssel für die Zurechnung der indirekten Kosten sind bei einer großen Anzahl Kostenstellen meistens nicht präzise und verhindern eine zuverlässige Ermittlung der Kosten.
- Die Anwendung der Vollkostenrechnung als Maßstab für zukünftige Werte ist problematisch. Die Verteilungsschlüssel entsprechen den aktuellen Kenntnissen über die Umwelt des Unternehmens. Die zukünftigen Ergebnisse können sich aber ganz anders entwickeln als geplant wurde. Es muß daran erinnert werden, daß Verteilungsschlüssel nicht für unbegrenzte Zeit bestimmt werden sondern nur für einen gewissen Zeitraum gelten, solange sich die Umweltbedingungen nicht geändert haben.⁷⁸

Bei den Selbstkosten gibt es die variablen Kosten, die abhängig vom Produktionsvolumen schwanken dagegen verändern sich die fixen Kosten. Kaum.

⁷⁷ Vgl. Gervais, M. (contrôle de gestion et planification de l'entreprise, tome2) S. 300.

⁷⁸ Vgl. Moisson, M. (pratique de l'étude de la rentabilité des entreprises) S. 17.

2.3.3 Die Teilkostenrechnung

Ausgangspunkt für die Teilkostenrechnung ist, daß nicht sämtliche Gemeinkosten den Produkten zugerechnet werden. Drei wichtigen Methoden sind hier zu unterscheiden:

- Die Deckungsbeitragsrechnung
- Die Mehrstufige Fixkostendeckungsrechnung
- Die Break-evenanalyse
- Die Grenzkostenrechnung

2.3.3.1 Die Deckungsbeitragsrechnung (direct costing)

Charakterisierung der Deckungsbeitragsrechnung

In dieser Methode werden die Fixkosten als ein einheitlicher Block betrachtet. Dieser Block bezieht sich nicht auf die Produkte sondern auf eine Zeitspanne.⁷⁹

Vom Umsatz der Produktart werden die variablen Kosten abgezogen, um den Deckungsbeitrag des Produktes zu erhalten. Der Deckungsbeitrag trägt zur Deckung der Fixkosten bei. Diese Methode ermöglicht einem Textil- oder Bekleidungsunternehmen bestimmte Produkte mit einem schwachen Deckungsbeitrag unter Umständen vom Produktionsprogramm zu streichen.⁸⁰

Beispiel zur Deckungsbeitragsrechnung

Gegeben ist ein Unternehmen mit den zwei Produkten 1 und 2; M1 und M2 sind die entsprechenden Mengen, wobei P1 und P2 die entsprechenden Preise sind; Kv1 und Kv2 sind die variablen Kosten und Kf die Fixkosten. Die Werte gestalten sich folgendermaßen:

	Menge	Preis	variable Kosten
M1	10	20	120
M2	50	10	100

⁷⁹ Vgl. Gervais, M. (Controle de gestion) S. 95.

⁸⁰ Vgl. Lanzel, P. (comptabilité analytique et controle de gestion) S. 141.

Die Fixkosten belaufen sich auf 150 Dh. Gesucht ist der Gewinn des Unternehmens.

Gewinn = Summe der Deckungsbeiträge - Fixkosten

$$DB1 = (M1 \cdot P1) - K_{v1} = (10 \cdot 20) - 120 = 80$$

$$DB2 = (M2 \cdot P2) - K_{v2} = (50 \cdot 10) - 100 = 400$$

$$\text{Gewinn} = DB1 + DB2 - K_f = 80 + 400 - 150 = 330 \text{ Dh}$$

Die Beurteilung der Methode der Deckungsbeitragsrechnung

Die Deckungsbeitragsrechnung hat wesentliche Vorteile:

- Diese Methode ist für das kurzfristige Kostenmanagement geeignet. In diesem Fall ist die Produktionskapazität meistens schon festgelegt
- Diese Methode vereinfacht die Kostenrechnung in dem Sinne, daß nur die variablen Kosten den Produkten zugerechnet werden. Dies wirkt sich positiv auf die Genauigkeit der Ergebnisse aus, weil die Zurechnungen immer nur Näherungslösungen darstellen.⁸¹
- Die Methode ermöglicht innerhalb eines Unternehmens einen einfachen Vergleich der Kosten mehrerer Perioden, weil die Fixkosten ausgeklammert werden und die Analyse somit von Schwankungen des Produktionsniveaus unbeeinflusst bleibt.
- Diese Methode ermöglicht einem Textil- oder Bekleidungsunternehmen bestimmte Produkte mit einem schwachen Deckungsbeitrag unter Umständen aus dem Produktionsprogramm zu streichen und die Aufmerksamkeit der Produktarten mit hohen Deckungsbeiträgen zuzuwenden.

Einige der Nachteile der Deckungsbeitragsrechnung:

- Eine klare Trennung von variablen Kosten und Fixkosten ist nicht einfach und gilt nur für eine bestimmte Periode. Es wird eine gute Kenntnis der Entwicklung der Kosten während dieser Periode benötigt.
- Das Produktionsvolumen ist nicht die einzige Ursache der Kostenschwankung. Einige Kosten, die gegenüber dem Produktionsvolumen fix sind können beispielsweise mit zunehmender Komplexität des Produktes variabel werden.
- Die Beschränkung auf die variablen Kosten führt zu einer Vernachlässigung der Gesamtkosten.

2.3.3.2 Die mehrstufige Fixkostendeckungsrechnung

Die mehrstufige Fixkostendeckungsrechnung ist eine Weiterentwicklung der Deckungsbeitragsrechnung. Hier werden die Fixkosten nicht als Block behandelt sondern nach verschiedenen Abrechnungsstufen differenziert, dabei wird eine Erfolgskontrolle abgeschlossener Leistungszeiträume durchgeführt.⁸²

Die verschiedenen Stufen können folgendermaßen dargestellt werden:

- Erzeugnisfixkosten
- Erzeugnisgruppenfixkosten
- Kostenstellenfixkosten
- Bereichsfixkosten und
- Unternehmensfixkosten

Erzeugnisfixkosten werden durch Entwicklung, Produktion oder Absatz einer bestimmten Produktart verursacht, sie sind einer Gesamtmenge einer bestimmten Erzeugnisart zuzurechnen und nicht einer einzelnen Erzeugniseinheit. Beispiele dafür sind Abschreibungen und Zinsen, die an eine produktartspezifische Fertigungsanlage gebunden sind.

Erzeugnisgruppenfixkosten fallen nur für Produktgruppen, die fertigungstechnisch und absatzmäßig verwandt sind an z. B: Forschungs- und Entwicklungskosten einer neuen Maschine.

Kostenstellenfixkosten lassen sich einem bestimmten Erzeugnis nicht zuordnen, wobei sie einer bestimmten Kostenstelle zugeordnet werden können, z. B: Abschreibungen einer Maschine die verschiedene Produkte herstellt.

⁸¹ Vgl. Guedj, N. (controle de gestion pour améliorer la performance) S. 159.

⁸² Vgl. Wedell, H. (Grundlagen des Rechnungswesens Band 2: Kosten- und Leistungsrechnung) S.254

Bereichsfixkosten fassen die Fixkosten mehrerer Kostenstellen zusammen z. B: Fertigungsbereich, Verwaltungsbereich, Vertriebsbereich.

Unternehmensfixkosten sind die Restkosten, die nur der Unternehmung als ganzes zugerechnet werden können, z. B die Kosten der Betriebsüberwachung.

Das Abrechnungsmuster erfolgt nach stufenbezogenen Perioden-Deckungsbeiträgen, die eine stufenbezogene Erfolgsanalyse abliefern. Ausgangspunkt ist der Nettoerlös nach Produktart. Dies wird folgendermaßen dargestellt:

Nettoerlös je Produktart
- Variable Kosten je Produktart

= Deckungsbeitrag I
- Erzeugnisfixkosten

= Deckungsbeitrag II
- Erzeugnisgruppenfixkosten

= Deckungsbeitrag III
- Bereichfixkosten

= Deckungsbeitrag IV
- Unternehmensfixkosten

= Betriebsergebnis

Das obige Schema gibt an, wie hoch der Anteil der Fixkosten eines Erzeugnisses, einer Erzeugnisgruppe... am Deckungsbeitrag der übergeordneten Ebene ist.⁸³

⁸³ Vgl. Götze, U. (Kostenrechnung und Kostenmanagement) S.167

2.3.3.3 Break-even Analyse

Die Charakterisierung der Break-even Analyse

Die Break-even Analyse ist eine Methode, die auf der Trennung zwischen Fixkosten und variablen Kosten beruht und sich mehr an der Entscheidungsfindung orientiert. Die Analyse basiert auf der Ermittlung des Break-evenpoint. Dies ist der Punkt bei dem der Erlös gleich die Summe aus Fixkosten und variablen Kosten ist. In diesem Punkt ist der Gewinn gleich Null.⁸⁴ Die Break-even Analyse ermöglicht einem Textil- oder Bekleidungsunternehmen unter gegebenen Fixkosten, variablen Kosten und Preisen die Durchführung eingegangener Aufträge so zu gestalten um festzustellen ab welcher produzierten und abgesetzten Menge Gewinne erzielt werden können. Es wird dabei eine Monoproduktion betrachtet.

Die Break even Analyse basiert auf mehreren Hypothesen.

- Die Analyse beschränkt sich auf die kurze Periode; das bedeutet, daß die Kapazität, die Produktionstechnik und somit auch die Fixkosten konstant sind. Die Preise der Produkte sind auch konstant im Sinne, daß die Schwankungen des Volumens der umgesetzten Produkte keinen Einfluß auf die Preise hat.⁸⁵
- Die Preise der Produktionsfaktoren sind auch konstant und unabhängig von der nachgefragten Menge.
- Es gibt keine Kassenbestandsprobleme d. h es gibt keine Zeitverzögerung zwischen Aufwendungen und Auszahlungen. Genauso gibt es auch keine Zeitverzögerung zwischen Erträgen und Einzahlungen
- Die gesamte Produktion wird umgesetzt das bedeutet, daß Schwankungen der Lagerbestände nicht berücksichtigt werden.

In der folgenden Gleichung sei K die Gesamtkosten, k_v die Stückvariablen Kosten, k_f die Fixkosten, p der Stückpreis, x die produzierte und verkaufte Menge.

$$K = k_v + k_f$$

⁸⁴ Vgl. Lanzel, P. (comptabilité analytique et controle de gestion) S. 135.

⁸⁵ Vgl. Hoitsch, H (Kosten- und Erlösrechnung) S. 125.

Im Breakevenpoint gilt die Gleichung: $K = px$

Die beiden Gleichungen ergeben: $x = p \cdot k_f / (p - k_v)$

$(p - k_v)$ ist der Stückdeckungsbeitrag

Der Umsatz im Breakevenpoint ist $px = p \cdot k_f / (p - k_v)$

Im Break-even-point gilt auch: $px = k$

$$px - k_v = k - k_v$$

$$DB = k_f$$

der Deckungsbeitrag ist gleich den Fixkosten

Beispiel zur Break-even Analyse

Die Betriebsrechnung eines Unternehmens sieht wie folgt aus:

Stückpreis	200	100%
Variable Kosten	120	60%
Deckungsbeitrag	80	40%
Fixkosten pro Jahr	800000	

Die Aufgabe ist die Berechnung des Break-even-points

variable Stückkosten	Stückzahl	Umsatz	Fixkosten	Gesamtkosten	Betriebsergebnis
120	0	0	800000	800000	-800000
120	1000	200000	800000	920000	-720000
120	2000	400000	800000	1040000	-640000
120	3000	600000	800000	1160000	-560000
120	4000	800000	800000	1280000	-480000
120	5000	1000000	800000	1400000	-400000
120	6000	1200000	800000	1520000	-320000
120	7000	1400000	800000	1640000	-240000
120	8000	1600000	800000	1760000	-160000
120	9000	1800000	800000	1880000	-80000
120	10000	2000000	800000	2000000	0
120	11000	2200000	800000	2120000	80000
120	12000	2400000	800000	2240000	160000
120	13000	2600000	800000	2360000	240000
120	14000	2800000	800000	2480000	320000
120	15000	3000000	800000	2600000	400000

Der Break-even-point liegt bei einem Betriebsergebnis von Null. Menge ist $x = 10000$, was einem Umsatz von 2000000 DH entspricht.

Aus der kleinen Tabelle kann x hergeleitet werden:

$$X = 800\,000 / 80 = 10000$$

In der Graphik liegt der Break-even-point dort wo die Gerade der Gesamtkosten die Gerade des Umsatzes schneidet d. h bei einem Umsatz von 2000000 DH. Damit hat sich das obige Ergebnis bestätigt.

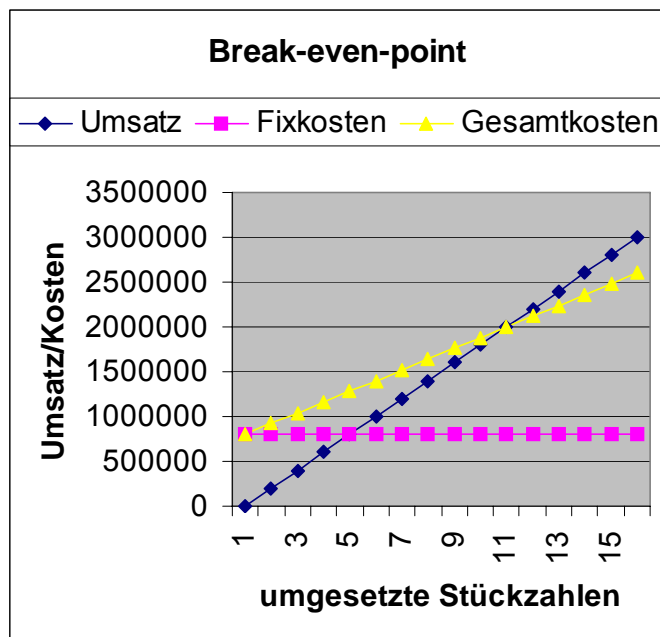


Abb. 2.4: Break-even point

2.3.3.4 Die Methode der Grenzkostenrechnung

Charakterisierung der Grenzkostenrechnung

Das Ziel dieser Methode ist es den Einfluß der Produktionsmenge auf die Änderung von Kosten und Gewinn zu studieren .

Die Grenzkosten entsprechen der Steigerung der Kosten, die durch die Produktion und/oder den Absatz einer zusätzlichen Einheit verursacht wird.

Die Grenzkosten sind gleich bedeutend mit den variablen Kosten einer zusätzlich hergestellten Einheit plus dem benötigten Anteil an Fixkosten.⁸⁶

Wenn die Erhöhung der Produktion oder des Absatzes sehr klein ist, entsprechen die Grenzkosten in diesem Fall der ersten Ableitung der Gesamtkosten⁸⁷.

Wenn die Kosten nicht linear verlaufen, kann ein freies Gewinnmaximum existieren.⁸⁸

Das trifft nur bei den einheimischen Textil- und Bekleidungsfirmen zu, die entweder

⁸⁶ Vgl. Kadah, S. (Kostenrechnung) S. 271.

⁸⁷ Vgl. Burlaut, a./Simon, C. (comptabilité de gestion) S.83

⁸⁸ Vgl. Herbert, J. (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre) S. 1010.

große Aufträge von mehreren Kunden in Anspruch nehmen können oder denjenigen Firmen die den europäischen Endverbraucher erreichen können.

Die Grenzkostenrechnung kann auch bei der Entscheidungsfindung helfen, ob sich die Produktion eines bestimmten Produktes lohnt.

Beispiel zur Grenzkostenrechnung

Eine Firma produziert drei Produkte A, B und C. Das Management überlegt sich Produkt B aus dem Produktionsprogramm zu eliminieren. Aus der Kostenrechnung ergeben sich die folgenden Daten:

	Produkt A	Produkt B	Produkt C	Summe
Umsatz	17500	35000	140000	350000
variable Kosten	103250	26250	98000	227500
Deckungsbeitrag	71750	8750	42000	122500
Fixkosten	57750	15750	31500	105000
Betriebsergebnis	14000	-7000	10500	17500

Wenn Produkt B gestrichen wird werden die Daten wie folgt aussehen:

	Fall: Produkt B beibehalten	Fall: Produkt B streichen	Unterschied
Umsatz	350000	315000	-35000
variable Kosten	227500	201250	-26250
Deckungsbeitrag	122500	113750	-8750
Fixkosten	105000	99000	-6000
Betriebsergebnis	17500	14750	-2750

Die Streichung des Produktes B führt zu einer Minderung der Fixkosten um 6000 GE. Die anderen Fixkosten müssen weiter von der Firma getragen werden. In diesem Fall führt die Streichung des Produktes B zu einer Minderung des Betriebsergebnisses um 2750 GE und des Umsatzes um 35000 GE.

Die Suche nach der internen Effizienz führt zu einer anderen Sorte von Kostenrechnungsart.

2.3.3.5 Die Plankostenrechnung

Charakterisierung der Plankostenrechnung

In der französischen Literatur wird die Plankostenrechnung von Gervais so beschrieben:

Die Plankosten sind festgelegte Kosten, die die Eigenschaft einer Norm besitzen und der Messung der Leistung innerhalb des Unternehmens in einer bestimmten Periode dienen. Die Leistung läßt sich durch die Differenz von Istkosten - Plankosten messen.⁸⁹

In diesem Zusammenhang ist unter Plankosten und Istkosten zu unterscheiden.

Die Plankosten sind die im Rahmen einer vorhandenen Betriebsausstattung für eine bestimmte geplante Produktionsmenge innerhalb eines Zeitraums erwarteten Gesamtkosten. Die Plankosten entsprechen einem geplantem Verbrauch mit geplanten Preisen der Produktionsmittel.⁹⁰

Die Istkosten sind die in einer Periode auf der Grundlage der tatsächlich produzierten Menge mit dem Istverbrauch zu Istpreisen der Produktionsmittel angefallenen Gesamtkosten⁹¹

Gesucht werden eventuell auftretende Unwirtschaftlichkeiten.

Im Zusammenhang mit den Plankosten wird eine entsprechende Abweichungsanalyse durchgeführt.

Gesamtabweichung = Plankosten - Istkosten.

⁸⁹ Vgl. Gervais, M (Controle de gestion) S. 121.

⁹⁰ Vgl. Hoitsch, H (Kosten- und Erlösrechnung: Eine controllingorientierte Einführung) S. 210.

⁹¹ Vgl. Wedell, H (Grundlagen des Rechnungswesens Band2: Kosten- und Leistungsrechnung) S. 49.

Eine positive Gesamtabweichung bedeutet, daß die Istkosten kleiner als die Plankosten sind. Negative Gesamtkosten bedeutet, daß die Istkosten größer als die Plankosten sind. Die Durchführung der Plankostenrechnung würde es den einheimischen Textil- und Bekleidungsunternehmen ermöglichen ihre Kosten besser zu planen und zu kontrollieren ⁹²

Beispiel zur Plankostenrechnung

In einem Textilunternehmen mit zwei Rohstoffen: Garn 1 und Garn 2 und Arbeitstunden als Produktionsfaktoren ist die Gesamtabweichung der Kosten die Summe der elementaren Abweichungen. Diese werden durch die folgende Tabelle dargelegt.

	Plankosten	Istkosten	Abweichung	
Garn 1	50	52		-2
Garn 2	15	14	1	
Beschäftigung	35	33	2	
Summe	100	99	3	-2

Sei: r^p die Planmenge, r^I : die Istmenge, q^p : der Planpreis, q^I : der Istpreis, Δk : die Abweichung

Die Plankosten = $r^p \cdot q^p$

Die Istkosten = $r^I \cdot q^I$

$$\Delta k = r^p \cdot q^p - r^I \cdot q^I = (q^p - q^I) \cdot r^I + (r^p - r^I) \cdot q^p$$

$$\Delta k = \Delta q \cdot r^I + \Delta r \cdot q^p$$

$\Delta q \cdot r^I$ entspricht dem Einfluß der Preisabweichung

$\Delta r \cdot q^p$ entspricht dem Einfluß der Mengenabweichung

⁹² Vgl hier zu Abschnitt 2.3.3.4.2.

Die Gesamtabweichung ist die Summe der beiden Abweichungskomponenten:
Preisabweichung und Mengenabweichung

Die detaillierten Daten sind in der folgende Tabelle dargestellt:

	Plandaten			Istdaten		
	Menge	Preis	Kosten	Menge	Preis	Kosten
Garn 1	5 kg	10 Dh	50 Dh	4 kg	13 Dh	52 Dh
Garn 2	3 kg	5 Dh	15 Dh	3,5 kg	4 Dh	14 Dh
Beschäftigung	1 std	35 Dh	35 Dh	1,1 std	30 Dh	33 Dh
Summe			100 Dh			99 Dh

Die Abweichungsanalyse ergibt die folgenden Ergebnisse:

	Gesamtabweichung	Mengenabweichung	Preisabweichung
		$\Delta r. q^p$	$\Delta q. r^l$
Garn 1	-2	(5-4) 10 = 10 Dh	(10-13) 4 = -12 Dh
Garn 2	1	(3-3,5) 5 = -2,5 Dh	(5 - 4) 3,5 = 3,5 Dh
Beschäftigung	2	(1-1,1) 35 = -3,5 Dh	(35 - 30) 1,1 = 5,5 Dh
Summe	1 Dh	4 Dh	-3 Dh

Wie der Beispiel zeigt es wird zwischen eine Mengenabweichung und eine Preisabweichung differenziert. Die Summe der beiden Abweichungen ergibt die Gesamtabweichung.

Eine Plankalkulation wie bei der flexiblen Plankostenrechnung findet nicht statt. Im Zusammenhang mit der Kostenrechnung wird keine Budgetierung dargestellt. Diese wird separat behandelt.

Trotz ihrer Relevanz wird die Plankostenrechnung kaum von marokkanischen Textil- und Bekleidungsunternehmen durchgeführt.⁹³

⁹³ Vgl. Anhang A S. 236 und Anhang B S. 241.

Die französische Literatur der Kostenrechnung ist was ihre Qualität und Systematisierung der Schwerpunkte angeht mit der deutschen Literatur vergleichbar wobei die französische Literatur sich sehr um didaktische Vereinfachung bemüht. In der französischen Literatur wird kaum zwischen Einzahlung, Einnahme, Ertrag (Produit) oder Auszahlung, Aufwand, Ausgabe (Cout) differenziert. Im Vergleich zur deutschen Literatur wird die Plankostenrechnung im französischen System einfacher gehandhabt. In der erreichbaren Literatur wird die Prozeßkostenrechnung kaum erwähnt.⁹⁴

Die Plankostenrechnung im französischen Kostenrechnungssystem differenziert nicht zwischen Fixkosten und variablen Kosten und hat von daher nur eine begrenzte Aussagekraft. In der flexiblen Plankostenrechnung wird dieser Differenzierung Rechnung getragen.

Bei diesem System werden die Kosten als Sollkosten in Abhängigkeit von Beschäftigung geplant, dabei verändern sich die variablen Kosten proportional zur Beschäftigung, wobei die Fixkosten einen linearen Kostenverlauf aufweisen.

Die flexible Plankostenrechnung kann auf Vollkostenbasis oder Teilkostenbasis behandelt werden. Auf Vollkostenbasis werden die Fixkosten auf die Produktionsmenge verteilt, auf Teilkostenbasis werden die Fixkosten nicht verrechnet. Desweiteren wird auf die beiden Formen der flexiblen Plankostenrechnung eingegangen.

Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis

In der flexiblen Plankostenrechnung werden die Vollkosten auf die Kostenstellen und Kostenträger verrechnet, hierfür werden drei Etappen verfolgt:

- Die Bestimmung der Plankosten
- Die Ermittlung der Istkosten

⁹⁴ Vgl hier zu Abschnitt 2.3.3.4

- Die Berechnung und Analyse von Abweichungen.

Für die Bestimmung der Plankosten werden diese für die Einzelkosten aus der Kostenartenrechnung entnommen. Bei den Gemeinkosten werden sie für die einzelnen Kostenarten in der Kostenstelle selbst kalkuliert. Zur Festlegung der Plankosten ist die Planbeschäftigung, sowie der Planpreis zu prognostizieren. Hier für müssen Bezugsgrößen definiert werden.

Die Ermittlung der Istkosten wurde schon in der Kostenstellenrechnung behandelt. Was die Berechnung und Analyse der Abweichungen betrifft, werden zunächst die Gemeinkostenarten genauer betrachtet, damit die Fixkosten in Betracht gezogen werden können. Dabei wird folgendermaßen vorgegangen:⁹⁵

1. Ermittlung der Planbeschäftigung (x^p) sowie der Plankosten (k^p). Diese setzen sich aus den variablen Kosten bei der geplanten Beschäftigung und den geplanten Fixkosten zusammen.
2. Bestimmung der verrechneten Plankosten (k^{vp}), die durch Verteilung der Gesamtkosten auf die Beschäftigungseinheiten und anschließender Multiplizierung mit der Istbeschäftigung erfolgt (x^I):

$$k^{vp} = \frac{k^p \cdot x^I}{x^p}$$

3. Ermittlung der Sollkosten durch Addition der für die Planbeschäftigung geplanten variablen Kosten (auf die Istbeschäftigung umgerechnet) zu den geplanten Fixkosten

$$k^s = k_f^p + k_v^p \frac{x^I}{x^p}$$

4. Bestimmung der Istkosten
5. Berechnung der gesamten Kostenabweichung (ΔK) als Differenz aus Istkosten und verrechneten Plankosten

$$\Delta k = k^I - k^{VP}$$

6. Berechnung der Beschäftigungsabweichung (ΔB) als Differenz zwischen den Sollkosten und den verrechneten Plankosten: $\Delta B = k^S - k^{VP}$

7. Ermittlung der Verbrauchsabweichung als Saldo der Istkosten und der Sollkosten:

$$\Delta v = K^I - K^S$$

Die Verbrauchsabweichung lässt sich meistens in Preisabweichung und Mengenabweichung der eingesetzten Faktorarten unterteilen.

8. Berechnung von Preisabweichungen (ΔQ) als Produkt aus der Differenz zwischen Istpreis (q^I) und Planpreis (q^P) sowie der Istverbrauchsmenge (r^I):

9. Ermittlung von Mengenabweichungen (ΔR) als Produkt aus der Differenz zwischen Istverbrauch (r^I) und Planverbrauch bei der Istbeschäftigung $r^P(x^I)$ sowie dem Planpreis q^P : $\Delta R = (r^I - r^P(x^I)) \cdot q^P$ mit $r^P(x^I) = r^P \cdot \frac{x^I}{x^P}$

Die folgende Abbildung zeigt die Geraden der Sollkosten und der verrechneten Plankosten, sowie die Istkosten und die daraus resultierende gesamte Kostenabweichung, Beschäftigungsabweichung und Verbrauchsabweichung.

⁹⁵ Vgl. Kilger, W. (Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung) S.52

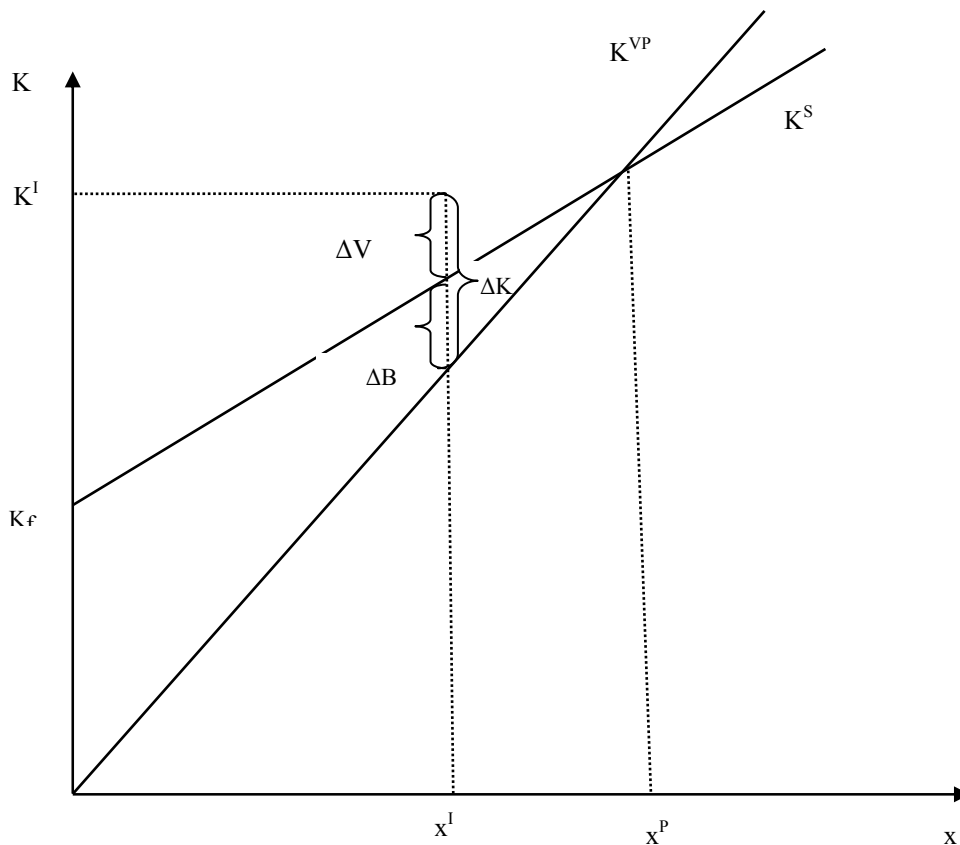


Abb. 2.5: Kostenverläufe und Abweichungen bei der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis

Die Sollkostengerade und die Gerade der verrechneten Plankosten schneiden sich bei der Planbeschäftigung. Die Differenz der beiden Geraden bei der Istbeschäftigung stellt die Beschäftigungsabweichung dar. Die Differenz zwischen den Istkosten und den Sollkosten bei der Istbeschäftigung entspricht der Verbrauchsabweichung.

Die Summe aus der Beschäftigungsabweichung und Verbrauchsabweichung ist die Gesamtkostenabweichung.

Die Interpretation der Abweichungen sieht folgendermaßen aus:

Die Beschäftigungsabweichung gibt die Fixkosten an, der Anteil der nicht realisierten geplanten Beschäftigung (Leerkosten), welches an Problemen beim Absatz liegen kann.⁹⁶

⁹⁶ Vgl. Götze, U. (Kostenrechnung und Kostenmanagement)S.209

Die Preisabweichungen könnten auf Ueffizienz bei der Beschaffungspolitik zurückzuführen sein; Mengenabweichungen können an Unwirtschaftlichkeiten in den entsprechenden Kostenstellen liegen.

Eine Abweichungsanalyse sollte zur Aufdeckung der Ursachen und Identifizierung der entsprechenden Verantwortungsbereiche führen.

Ausgangspunkt sind die Istkosten K^I und die Sollkosten k^S

$$k^I = q^I \cdot r^I$$

$$k^S = q^P \cdot r^P(x^I); \quad r^P(x^I) = r^P \cdot \frac{x^I}{x^P}$$

Die Verbrauchsabweichung (ΔV) läßt sich folgendermaßen beschreiben⁹⁷:

$$\Delta V = q^I \cdot r^I - q^P \cdot r^P(x^I)$$

q^I und r^I können auch wie folgt beschrieben werden

$$q^I = q^P + \Delta q \quad \text{und} \quad r^I = r^P(x^I) + \Delta r$$

Die beiden vorherigen Formeln werden in der ΔV Formel eingesetzt:

$$\Delta V = (q^P + \Delta q) \cdot (r^P(x^I) + \Delta r) - q^P \cdot r^P(x^I)$$

$$\Delta V = \Delta q \cdot r^P(x^I) + q^P \cdot \Delta r + \Delta q \cdot \Delta r$$

Damit läßt sich die Abweichung in drei Komponenten aufteilen:

- Die Preisabweichung ersten Grades: $\Delta q \cdot r^P(x^I)$
- Die Mengenabweichung ersten Grades: $q^P \cdot \Delta r$
- Die Abweichung zweiten Grades: $\Delta q \cdot \Delta r$

Die folgende Abbildung veranschaulicht die drei Komponenten:

⁹⁷ Vgl. Götzingler, M./Michael, H (Kosten- und Leistungsrechnung) S.224

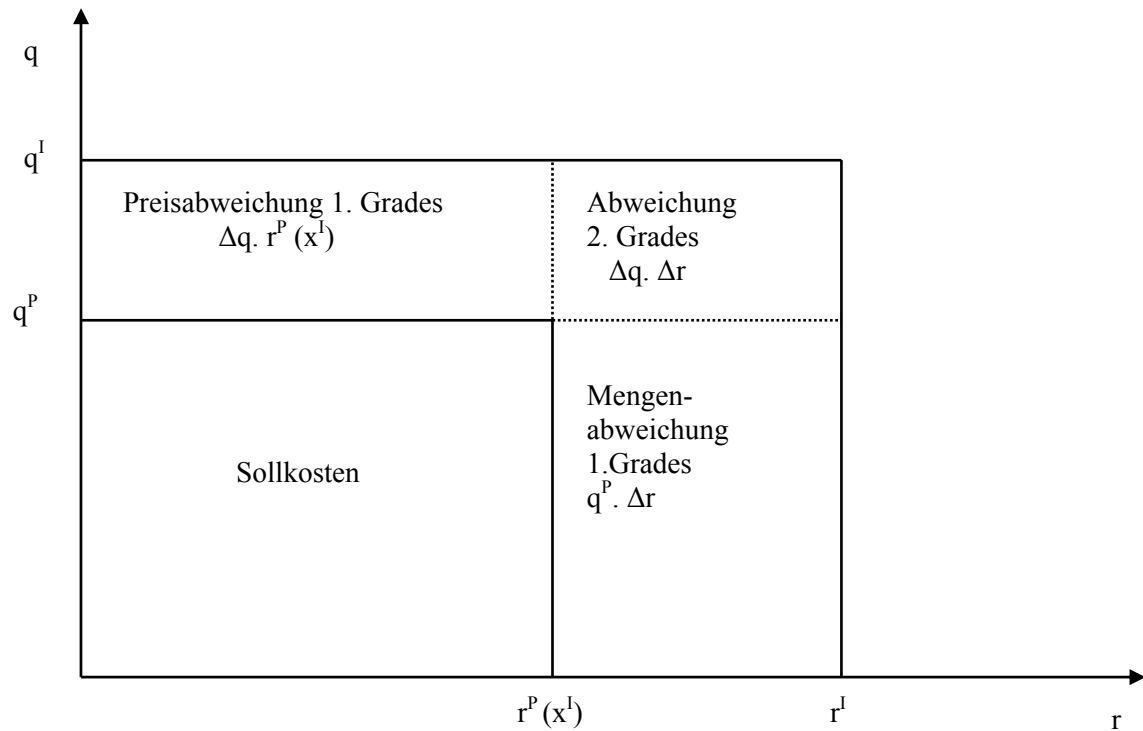


Abb. 2.6: Die Preis- und Mengenabweichungen ersten Grades und Abweichungen zweiten Grades

Die Abweichung zweiten Grades lässt sich nicht nach Verursachungsprinzip in eine Preis- und Mengenabweichung aufteilen⁹⁸, sie kann nur rechnerisch zugeordnet werden.

Die Mengenabweichung ersten Grades entspricht der in vorherigen Abschnitten dargestellten Mengenabweichung.

Die flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis ermöglicht eine durchaus aussagekräftige Analyse von Abweichungen und trägt von daher zu Kontrollaufgaben bei. Für die Vorbereitung kurzfristiger Entscheidungen ist die flexible Plankostenrechnung nicht geeignet, weil die Kostenträger die Fixkosten enthalten.

Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis

In der flexiblen Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis wird eine strikte Differenzierung zwischen Fixkosten und variablen Kosten durchgeführt. Ein in diesem Rahmen von Kilger entwickeltes System ist die Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung.⁹⁹ In diesem Zusammenhang ist die Bestimmung der Plankosten, die Ermittlung der Istkosten und die Abweichungsanalyse wie bereits in den vorausgehenden Abschnitten beschrieben wurde.¹⁰⁰ Der Unterschied zur flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis besteht darin, daß die Fixkosten nicht verteilt werden. Von daher sind die Sollkosten und die verrechneten Plankosten identisch und eine Beschäftigungsabweichung findet nicht statt.

Die Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung läßt sich als Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung, Kostenträgerstückrechnung und Kostenträgerzeitrechnung anwenden.

In der Kostenartenrechnung werden bei der Planung der Einzelkosten die Kostenträgereinheiten einbezogen. Bei den Materialeinzelkosten z. B wird die Produktionsmenge als Maßgröße für die Beschäftigung herangezogen.

Die Gemeinkosten werden in der Kostenstelle selbst geplant.

In der Kostenstellenrechnung werden bei der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung nur die variablen Kosten verrechnet. Besonders im Fertigungsbereich sind die Gemeinkosten anhand von Kosteneinflußgrößen sorgfältig zu planen und zu kontrollieren.¹⁰¹

In der Kostenträgerstückrechnung werden die variablen Kosten aller Kostenträger berechnet. Soll-Deckungsbeiträge werden für die Kostenträger vorgegeben und Kontrollen durchgeführt.

⁹⁸ Vgl. Kilger, W. (Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung) S.171

⁹⁹ Vgl. Kilger, W. (Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung) S.161

¹⁰⁰ Vgl. Abschnitt 2.3.3.5 dieser Arbeit S. 64 ff

¹⁰¹ Vgl. Kilger, W. (Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung) S. 136

In der Kostenträgerzeitrechnung lassen sich die Gesamt- und Umsatzkostenverfahren anwenden, die Bewertung der Bestandsveränderungen finden zu variablen Kosten statt.¹⁰²

Die Beschränkung der Grenzplankostenrechnung- und Deckungsbeitragsrechnung auf die Verrechnung der variablen Kosten macht sie eher für die kurzfristigen Entscheidungen geeignet. Die Aussagekraft des Systems ist allerdings in vielerlei Hinsichten begrenzt: Die Wahl der Bezugsgrößen und die damit verbundenen Annahmen sind subjektiv. Es kommen Ungenauigkeiten bei der Kostenauflösung in Fixkosten und Variable Kosten hinzu. Außerdem ist die Grenzplankostenrechnung- und Deckungsbeitragsrechnung zu stark auf den Fertigungsbereich fokussiert¹⁰³, die anderen Bereiche werden vernachlässigt.

In dem nächsten Schwerpunkt werden die Märkte der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie im Hinblick auf deren aktuelles Potential und Zukunftsaussichten untersucht. Desweiteren wird erläutert in wie weit sich Chancen für eine eventuelle ausländische Direktinvestition bieten.

¹⁰² Vgl. Götze, U. (Kostenrechnung und Kostenmanagement)S.221

¹⁰³ Vgl. Götze, U. (Kostenrechnung und Kostenmanagement)S.221

2.4 Die Märkte der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie

Der Binnenmarkt für die Textil- und Bekleidungsindustrie belief sich im Jahr 1996 auf 13 Milliarden DH, das entspricht 50% des gesamten Angebotes an Textil- und Bekleidungsprodukten. Anfang der Siebziger Jahre waren die zu deckenden Bedürfnisse im Binnenmarkt groß, aber in den letzten zwei Jahrzehnten ist die Wachstumsrate der marokkanischen Haushalte im Textil- und Bekleidungskonsum gesunken. Zwischen 1986 und 1996 ist sie nur um 4,5% jährlich gestiegen. Das liegt hauptsächlich daran, daß die Kaufkraft der marokkanischen Bevölkerung schwach ist, da sie in der gleichen Periode nur um jährlich 4,2% gestiegen ist.¹⁰⁴

Die Importe der Textil und Bekleidungsindustrie machten 1996 5 Milliarden DH d. h. 20% des gesamten Angebots aus. Der Binnenmarkt wurde von ausländischen Produzenten überschwemmt, wodurch der Marktanteil der einheimischen Produzenten in fast allen Branchen des Sektors gesunken ist. Diese Entwicklung wird in der folgenden Tabelle aufgezeigt.

¹⁰⁴ Vgl. Anhang A S. 238 und Anhang B S. 243.

Jahr	Spinnerei	Weberei	Maschenware	Konfektion	Sonstiges	Summe
1986	0,63	0,74	0,65	0,97	0,48	0,67
1987	0,58	0,67	0,73	0,95	0,49	0,63
1988	0,58	0,7	0,76	0,96	0,49	0,65
1989	0,63	0,67	0,76	0,95	0,45	0,64
1990	0,64	0,63	0,69	0,93	0,48	0,63
1991	0,65	0,62	0,72	0,93	0,48	0,64
1992	0,65	0,65	0,73	0,91	0,51	0,65
1993	0,62	0,68	0,81	0,93	0,45	0,64
1994	0,57	0,69	0,8	0,94	0,44	0,63
1995	0,56	0,64	0,76	0,93	0,43	0,6
1996	0,56	0,65	0,76	0,92	0,48	0,62
1996 (millionen DH)	3859	4518	981	739	2564	12662
Veränderung	-6,78%	-9,86%	10,71%	-5,35%	-0,24%	-5,38%

Tab. 2.3: Die Entwicklung des Anteils der einheimischen Produzenten der Textil- und Bekleidungsindustrie am Binnenmarkt¹⁰⁵

Der Marktanteil der einheimischen Produzenten am Binnenmarkt ist in allen Branchen der Textil- und Bekleidungsindustrie innerhalb von zehn Jahren von 67% auf 62% gesunken. Nach Subsektoren differenziert ergibt sich das folgende Bild:

- Die einzige Branche die einen Gewinn am Marktanteil verzeichnet hat, war die Maschenwarenherstellung, die ein Marktwachstum von 10% in der Periode erreicht hat.
- Die Weberei hat während der Periode fast 10% ihres Marktanteils verloren.
- Die Konfektion hat 5,35% des Marktanteils verloren
- Die Spinnerei hat 6,78% des Marktanteils verloren.

Trotz allem kontrollieren die einheimischen Produzenten in einigen Branchen immer noch große Teile des Binnenmarktes. Z. B wird in der Konfektion mehr als 90%¹⁰⁶,

¹⁰⁵ Vgl. Amith (stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie de textile/habillement) S. 43.

¹⁰⁶ Vgl. Amith (stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie de textile/habillement) S. 43.

In der Maschenwarenherstellung mehr als 75%, in der Weberei 65% und in der Spinnerei 56% des Binnenmarktes durch einheimische Produzenten abgedeckt.

Die marokkanischen Exporte sind sehr auf die EU- Märkte konzentriert. Die Textil- und Bekleidungsexporte sind kontinuierlich seit 1976 gestiegen.¹⁰⁷ Zwischen 1983 und 1986 stieg das jährliche Wachstum der Exporte auf 27,7%, wobei die Bekleidungsexporte am schnellsten wuchsen und Ende der 80er Jahre einen Anteil an den gesamten Exporten der Branche von 68% besaßen. Diese Tendenz hat sich im Laufe der 90er Jahre fortgesetzt und scheint ab dem Ende des Jahrzehnts zu stagnieren. Der erzielte Umsatz pro exportierter Einheit ist auch stark angestiegen und hat sich zwischen 1980 und 1986 mehr als verdoppelt (von 57,950dh pro Tonne zu 130,610dh pro Tonne); im Fall der Bekleidung hat sich der Wert pro exportierte Einheit mehr als verdoppelt (von 56,100dh pro Tonne in 1980 zu 138,370 pro Tonne in 1986). Diese Entwicklung ist vor allem der Verbesserung der Qualität in der oberen Mittelklasse zu verdanken und hat sich bis 2004 fortgesetzt¹⁰⁸

Die Exporte konzentrieren sich stark auf OECD-Länder mit mehr als 96% der gesamten Exporte des Sektors. Nur wenige Firmen haben es geschafft den US-Markt zu erobern. Innerhalb der EU ist Frankreich der wichtigste Markt für Marokko mit 60% der gesamten Textil- und Bekleidungsexporte. Für einige Produkte wie Bekleidung und Strickwaren ist Frankreich als Markt noch wichtiger, da 3/4 der Exporte dieser Produktgruppe nach Frankreich gehen. Anstrengungen sind unternommen worden, um weitere Märkte auszubauen wie Deutschland, GB, Skandinavien und USA. Mit dem Eintritt Chinas im WTO und der Abschließung von einigen Handelsabkommen, der EU mit verschiedenen Ländern in Mittel- und Osteuropa und Asien, wird der Wettbewerb um den europäischen Markt für Marokko härter.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Vgl. Hamill, J (Mediterranean textiles and clothing, in: The economist intelligence unit special report no 1121) S. 89.

¹⁰⁸ Vgl. hierzu Abschnitt 4.1.2.1 dieser Arbeit.

¹⁰⁹ Vgl. Francois, F, J./Glismann, H./Spinanger, D (The cost of EU trade protection in textiles and clothing, in: Kiel institut of world economics. (Hrsg.): Kiel working paper, no. 997) S. 77.

In diesem Zusammenhang werden nun die marokkanischen Märkte für Textilien und Bekleidung charakterisiert und die jeweiligen marokkanischen Anteile erläutert. Eine differenzierte Analyse von Textilindustrie einerseits und Bekleidungsindustrie andererseits liefert folgende Ergebnisse.

- Was Textilien betrifft, so ist die Produktion von Baumwollgarnen in Europa aufgrund des Imports von Stoffen und Kleidung aus Baumwolle aus dem Ausland gesunken. Der marokkanische Export von Baumwollgarnen machen nur 2,6% des europäischen Importes aus¹¹⁰, Ägypten exportiert 15% und Indien 14,7% des EU-bedarfs. Marokko hat kaum Chancen seine Position in diesem Segment auszubauen, weil die lange industrielle Tradition der Baumwolle-spinnerei wie in Ägypten und Indien fehlt¹¹¹. Hinzu kommen Beschaffungsprobleme, weil die eigene Produktion an Baumwolle zu gering ist und somit Baumwolle importiert werden muss. Allerdings ist hier zu bemerken, daß der Textilverbrauch insgesamt zur Stagnation tendiert.¹¹²

Land	Marktanteil
Ägypten	15%
Indien	14,70%
Türkei	9,90%
Schweiz	8,40%
Indonesien	6,10%
Pakistan	6,00%
Thailand	5,30%
Sanbia	3,40%
Marokko	2,60%
Siri Lanka	2,60%
sonstige	26,00%

Tab. 2.4: Die Exporteure von Baumwollgarnen in die EU

¹¹⁰ Vgl. einigen einheimischen Firmen sehen eine Stagnation des EU-marktes hervor und Wollen andere Märkte erkundigen, siehe Anhang A S.229.

¹¹¹ Vgl dazu tab. 2.4 und Abb. 2.5 S. 74

¹¹² Vgl. Neundörfer, K./Stahr, E-H (Die Zukunft des Welttextilhandels, in: Gesamtextil. (Hrsg.): Schriften zur Textilpolitik, Heft 1) S. 16.

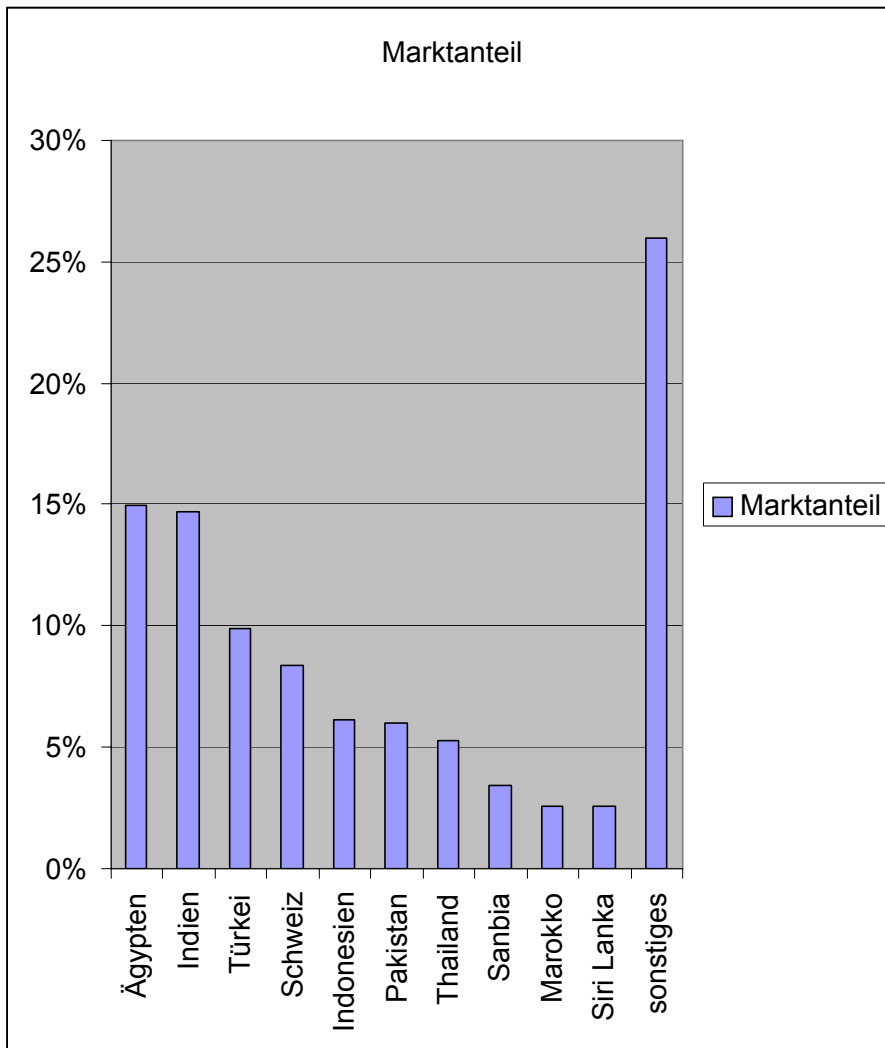


Abb. 2.7: Die Exporteure von Baumwollgarnen in die EU

Langfristig gesehen sinkt die Produktion von Chemiefasern in Europa.¹¹³

Chemiefasern werden vor allem für technische Textilien benutzt. Hier gibt es keine Nische, die Marokko ausbauen könnte, zu mal die Produktion von Chemiefasern sich auf die Petrochemieindustrie stützt, die in Marokko kaum vorhanden ist.

Die Tendenz zu Produktion und Import synthetischer Fasern nimmt in Europa zu¹¹⁴, Marokko ist aber auch ein Importeur von synthetischen Fasern, weil die Technologie

¹¹³ Vgl. Davies, S (The man-made fibre industry in westerneurope, in: Chapman, S. (Hrsg.): The textile industries, Vol 4) S. 298.

¹¹⁴ Vgl. Boussemart, B./ Rabier, J-C (de nouveaux venus en forte croissance les textiles techniques. In: Problems in textile geography, Vol 2) S. 29.

und der Energiekonsum der technischen Anlagen so hoch ist daß Marokko eine derartige Industrie nicht ausweiten kann.¹¹⁵

Die europäischen Stoffeimporte substituierten im Laufe der Jahrhunderte die lokale Produktion.¹¹⁶ Das gilt nicht nur für die Konfektion sondern auch für die Weberei (um eine bessere Handelsmarge zu erzielen). Die Importe kommen v. a. aus Niedriglohnländern wie: Pakistan, Indien, Türkei und China; Marokko hat einen unbedeutenden Anteil von 0,4% der EU-Importe¹¹⁷. Marokko kann kaum mittelfristig darauf hoffen seine Position in diesem Segment zu verbessern aufgrund der Schwächen in der Spinnerei und Weberei.¹¹⁸

Land	Marktanteil
Indien	13,90%
Pakistan	8,80%
Türkei	8,50%
China	8,20%
USA	5,90%
Indonesien	4,70%
Schweiz	4,60%
Tschechen	4,10%
Ägypten	3,60%
Marokko	0,40%
Sonstige	37,20%

Tab. 2.5: Die wichtigen EU-Zulieferer von Baumwollstoff¹¹⁹

¹¹⁵ Vgl. Agouramme, H (*l'industrie textile au Maroc: structures, strategies et performances*) S. 20.

¹¹⁶ Vgl. Reikat, A (Handelsstoffe: Grundzüge des europäisch-westafrikanischen Handels vor der industriellen Revolution am Beispiel der Textilien) S. 198.

¹¹⁷ Vgl. dazu tab 2.5 und Abb. 2.6 S. 67

¹¹⁸ Vgl. hierzu Abschnitt 3.2.3 dieser Arbeit.

¹¹⁹ Vgl. Eurostat/1997 S. 19.

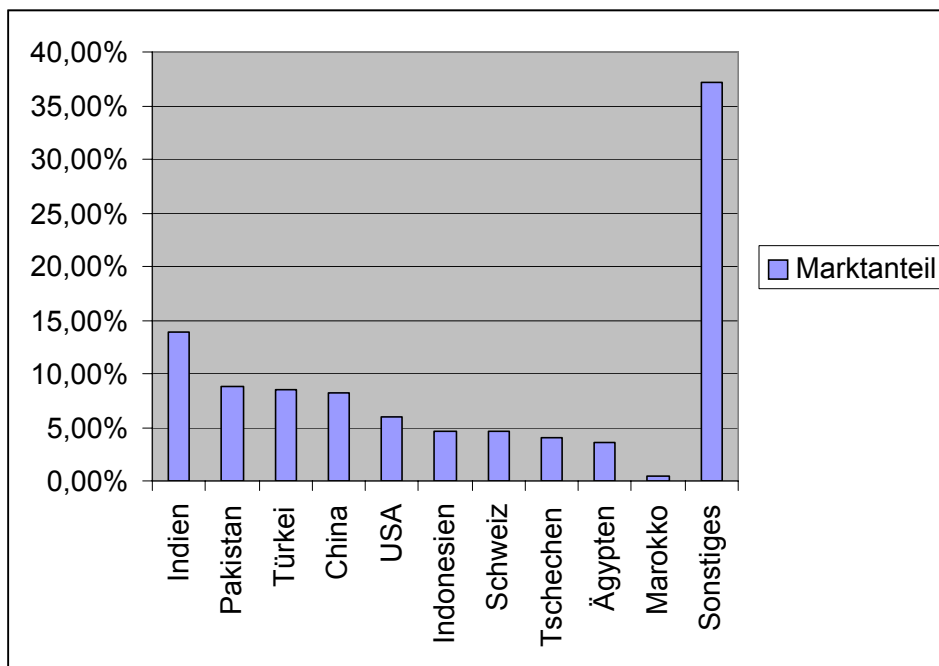


Abb. 2.8: Die wichtigen EU-Zulieferer von Baumwollstoff

- Was die Bekleidung betrifft. So ist die EU der wichtigste Markt der marokkanischen Bekleidungsindustrie.

In den letzten zwei Jahrzehnten hat die Bekleidungsindustrie einen strukturellen Wandel erlebt.¹²⁰ Trotz einer Steigerung des Konsums ist die lokale Produktion in Europa gesunken wobei die Produktion im Ausland gleichzeitig gestiegen ist.

Seit Anfang der Siebziger Jahre wurde ein zunehmender Teil der Produktion ins Ausland verlagert. Die EU-Importe von Konfektion sind um fast 30% während der ersten Hälfte der Neunziger Jahre angestiegen und Importe von Maschenware sind um 50% angestiegen. Die größten Zulieferer im Bereich der Konfektion sind China, Hongkong und Indien, auf die mehr als 50% der Importe aus Zulieferverträge entfallen wobei Marokko nur 7,4% erreicht¹²¹.

¹²⁰ Vgl. International labor organisation (note on the proceedings, tripartite meeting on the globalisation for the footwear, textiles and clothing industries: Effekte on employment and working conditions) S. 21.

¹²¹ Vgl. Tab. 2.6 und Abb. 2.7 S. 74

Land	Marktanteil
China	16,80%
Hongkong	13,40%
Tunesien	8,60%
Indien	8,20%
Bangladesch	8,20%
Marokko	7,40%
Türkei	6,60%
Indonesien	4,10%
Pakistan	3,60%
Sonstige	23,10%

Tab. 2.6: Die wichtigsten EU-Konfektionszulieferer.¹²²

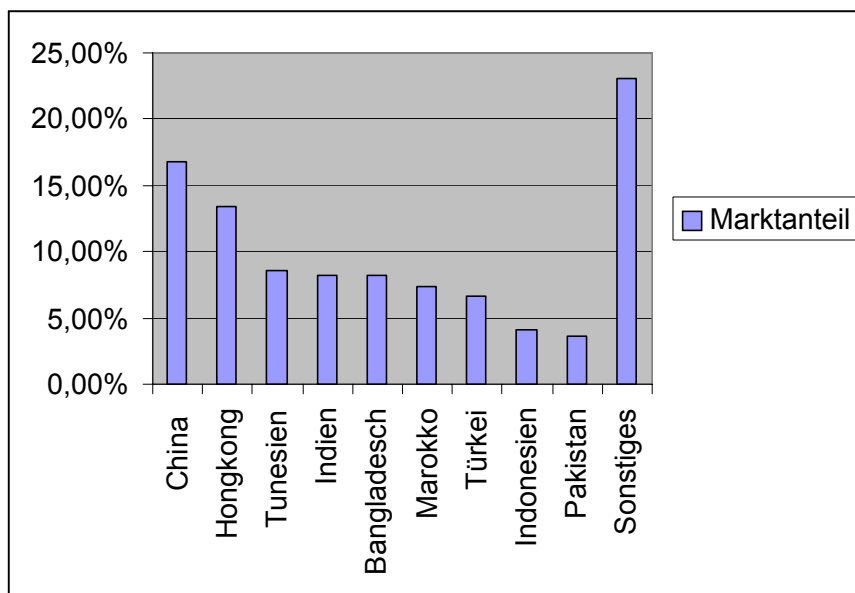


Abb. 2.9: Die wichtigsten EU-Konfektionszulieferer

Die EU- Direkt Importe (Importe aus Zulieferverträge) für Maschenware kommen überwiegend aus China und der Türkei. Dabei hat die Türkei den Vorteil das sie sich schon aus dem Binnenmarkt problemlos Garne für Maschenwarenherstellung beschaffen kann. China produziert 100% des Eigenbedarfs an Baumwolle und die Produktion von synthetischen Fasern wurde seit 1977 erheblich gesteigert.¹²³ Der Anteil

¹²² Vgl. Eurostat/1997.

¹²³ Vgl. Andersen, K./Il park, y (Effects on china's dramatic reforms on ist neighbors and on world market, in: Andersen, K. (Hrs.): New silk road: East asia and world textilmarkets) S. 42.

von Marokko in diesem Segment ist gering und beziffert sich auf 3,9% der EU-
importe¹²⁴.

Land	Marktanteil
China	15,90%
Türkei	15,90%
Bangladesch	7,00%
Hongkong	6,90%
Indien	6,20%
Indonesien	4,60%
Pakistan	4,20%
Marokko	3,90%
Thailand	2,70%
Sonstige	32,70%

Tab. 2.7: Die direkten EU-Maschenwareimporte nach Region.¹²⁵

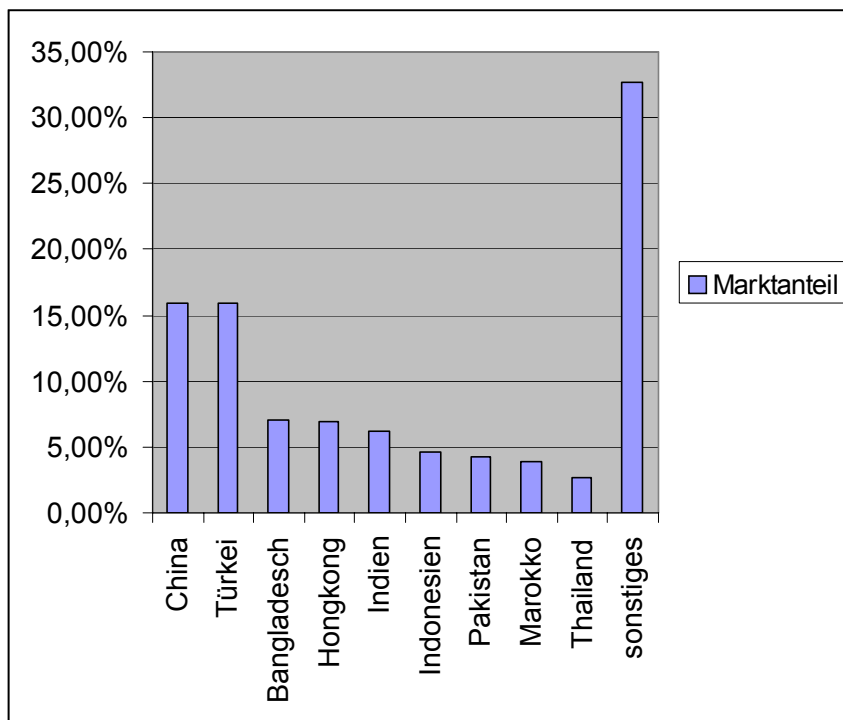


Abb. 2.10: Die direkten EU-Maschenwareimporte nach Region

¹²⁴ Vgl. Tab. 2.7 und Abb. 2.8 S. 76

¹²⁵ Vgl. Eurostat/ 1997.

Außer den direkten Importen. sind die Importe aus den Zulieferverträge auch gestiegen.

Die Zuliefererverträge in der Bekleidungsindustrie spielen eine große Rolle für Deutschland und die Niederlande. Sind aber weniger wichtig für Frankreich, Belgien und Großbritannien.¹²⁶ Die Länder Zentraleuropas und des Balkanraumes sind die wichtigsten Länder für die Zulieferverträge aus der EU, zusätzlich zu den niedrigen Löhnen, liegen sie als Produktionsstandort in der Nähe und haben daher einen komparativen Vorteil im Vergleich zu anderen Ländern. Der Anteil Marokkos an den Importen aus den Zulieferverträgen aus der EU liegt in der Konfektion bei 5% und in der Maschenwarenherstellung bei 1%. Das bedeutet, daß die direkten marokkanischen Exporte in der Konfektion in die EU bei 2,4% und in der Maschenware bei 3% liegen und somit der Anteil der marokkanischen Exporte mit eigenen Kollektionen und Designs in diesen beiden Subsektoren sehr klein ist¹²⁷.

Die folgende Tabelle und Graphik zeigen die Größenverhältnisse auf.

¹²⁶ Vgl. Feldman, H (Die Beschaffungsstruktur deutscher Damenoberbekleidungsunternehmen) S. 86.

¹²⁷ Vgl. Tab. 2.8 und Abb. 2.9 S. 77

Land	Marktanteil
Polen	23,20%
Rumänien	16,70%
Ungarn	4,60%
Tscheschien	4,40%
Slovakei	4,20%
Tunesien	3,90%
Ukraine	3,70%
Bulgarien	3,70%
Sonstige	28,70%

Tab. 2.8: Die EU-Konfektionsimporte aus Zulieferverträgen nach Region¹²⁸

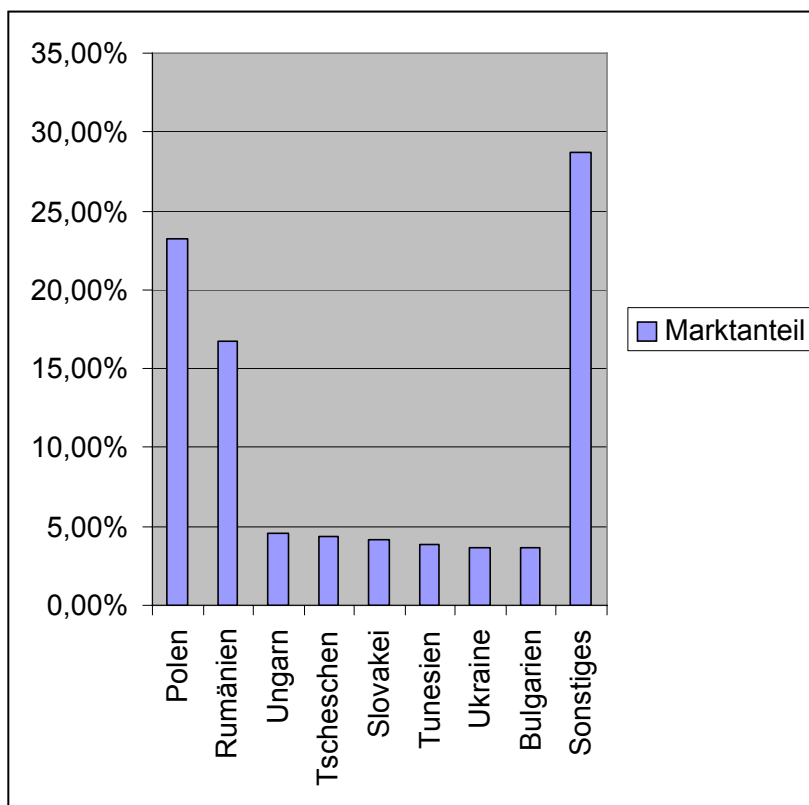


Abb. 2.11: Die EU-Konfektionsimporte aus Zulieferverträgen nach Region

¹²⁸ Vgl. Eurostat/1997

Die Abbildung zeigt, daß die Konfektionsimporte aus Zulieferverträge hauptsächlich aus Mittel- und Osteuropa kommen, Polen und Rumänien spielen die größte Rolle dabei, das ist der geographischen Nähe zurückzuführen.

Die Größenverhältnisse der EU-Maschenwareimporte aus Zulieferverträgen nach Regionen wird von der folgende Tabelle und Grafik aufgezeigt.

Land	Marktanteil
Polen	22,10%
Ungarn	14,90%
Rumänien	12,40%
Tscheschien	7,90%
Bulgarien	6,40%
Litauen	5,30%
Kroatien	4,40%
Slovenien	4,30%
Tunesien	3,50%
Marokko	2,10%
Sonstige	16,70%

Tab. 2.9: Die EU-Maschenwareimporte aus Zulieferverträgen nach Region¹²⁹

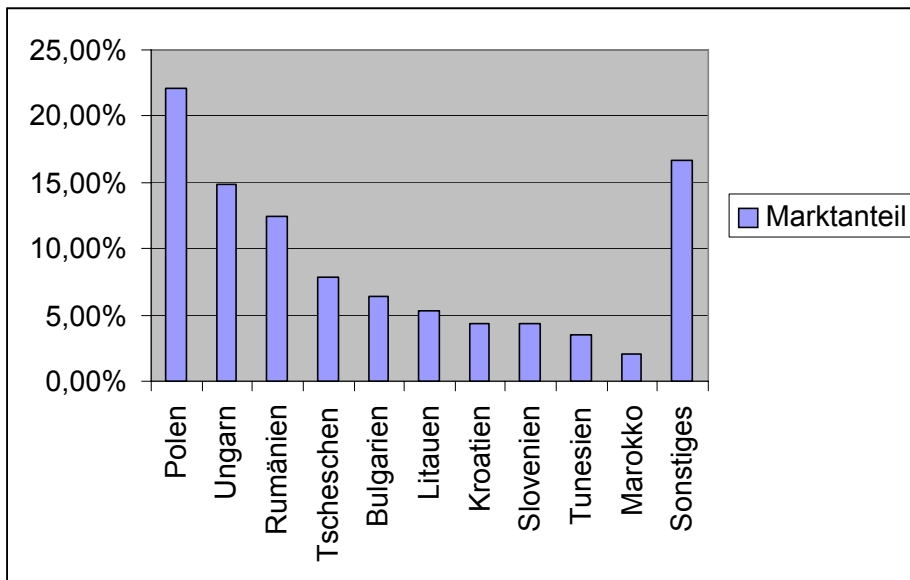


Abb. 2.12: Die EU-Maschenwareimporte aus Zulieferverträgen nach Region

¹²⁹ Vgl. Eurostat. (1997).

Bei den Maschenwareimporten aus Zulieferverträgen genauso wie den Konfektionsimporten spielen Mittel- und Osteuropa insbesondere Polen, Ungarn und Rumänien eine besondere Rolle, das ist auch an der geographische Nähe und vorhandenen Potentiale hinsichtlich der Qualität und der Liefertreue zurückzuführen. Wie die Abbildungen zeigen, kann Marokko seinen Marktanteil durch Zuliefererverträge im Konfektionsbereich noch wesentlich ausbauen, insbesondere gegenüber seinen direkten Konkurrenten in Ost und Mitteleuropa wie Ungarn, Rumänien, Tschechien und Slowakei. Das kann nur geschehen wenn die einheimischen Produzenten die Qualität der Stoffe verbessern und die Liefertermine einhalten, das wiederum setzt eine effiziente Produktionsplanung und ausschlaggebende Logistik voraus.

Im Bereich der Maschenwaren können die einheimischen Produzenten ihre Marktanteile durch Zuliefererverträge gegenüber Tunesien¹³⁰ und einige Länder Ost und Mitteleuropas wie Slowakei, Kroatien, Litauen, Bulgarien, Tschechien und Rumänien verbessern. In den beiden Bereichen sind viele Joint-Venture - opportunitäten vorhanden. In der Regel erhalten die Produzenten der Entwicklungsländer die Information über die Absatzmärkte von ihren ausländischen Auftraggebern¹³¹

2.4.1 Die marokkanischen Textilexporte nach Produkten

Die Baumwollgarne macht 77% der Garnexporte zwischen 1990 und 1997 aus und sind in dieser Zeit um 46% gestiegen. Die Garnexporte synthetischer Fasern haben die stärkste Wachstumsrate, mehr als 50% dieser Exporte gingen nach Frankreich, danach kommt Spanien mit 13% und Italien mit 12%.¹³²

¹³⁰ Vgl. Anhang B S. 243.

¹³¹ Vgl. Visser, E, J (Local sources of competitiveness: Spatial clustering and organisational dynamics in small-scale clothing in Lima, Peru) S. 180.

¹³² Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 51

Die Textilexporte aus Baumwolle ¹³³ sind von 1990 bis 1997 gesunken. Die Textilexporte aus synthetischen Fasern haben auf dem Niveau von 1990 stagniert. Der wichtigste Markt für die marokkanischen Textilexporte ist seit langer Zeit Frankreich mit 90% der Exporte. ¹³⁴

Für Marokko sind die Märkte für Garne viel attraktiver als die Märkte für Textilien. Es gibt eine große Anzahl EU-Länder, die eine positive Wachstumsrate bei Garnimporten zeigen, wobei der Marktanteil Marokkos in diesem Segment in den letzten Jahren immer niedrig blieb. Die attraktivsten Märkte innerhalb der EU sind: Italien, Spanien, Belgien, Luxemburg, Griechenland und Niederlande. Die Länder Frankreich und Deutschland zeigen eher rückläufige Tendenzen, was die Absatzchancen betrifft. Das hängt damit zusammen, daß sie schon längst gesättigt sind. ¹³⁵

Produkt	Anteil der Exporte
Teppiche	24,80%
Baumwolle Garne	23,30%
Synthetische Garne	18,10%
Synthetische Stoffe	16,30%
Baumwolle Stoffe	6,70%
Sonstige	10,80%

Tab. 2.10: die marokkanischen Textilexporte nach Produkten. ¹³⁶

¹³³ Vgl. Die Textilexporte setzen sie hauptsächlich aus Teppische, Baumwollgarne, Synthetische Garne und Sythetische Stoffe Zusammen.

¹³⁴ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 43.

¹³⁵ Vgl. Anhang A S. 238.

¹³⁶ Vgl. Eurostat/1997

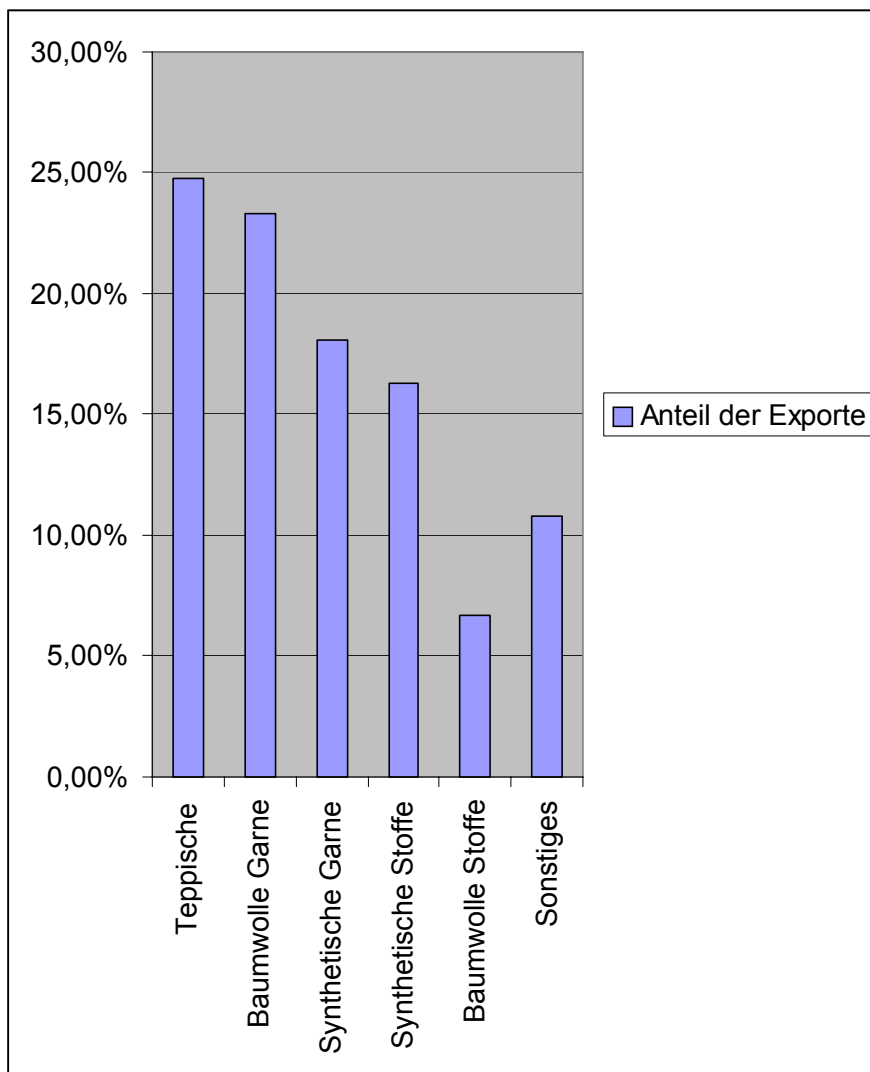


Abb. 2.13: die marokkanischen Textilexporte nach Produkten

Die Teppische und die Baumwollgarne machen den größten Anteil der Textilexporte der marokkanischen Unternehmungen, die synthetischen und die Baumwollstoffe machen hingegen den niedrigeren Anteil aus. In diesem Zusammenhang muß notiert werden, daß es viel rentabler für die einheimischen Unternehmen ist, sich an den Export für die Baumwollgarne als die Baumwollstoffe zu konzentrieren, da der Verbrauch der Baumwollgarne in einigen Ländern wie Italien, Spanien, Belgien, Luxemburg, Griechenland und Niederlande zukünftig steigen wird ¹³⁷

¹³⁷ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 52

2.4.2 Die marokkanischen Bekleidungsexporte nach Produkten

1994 waren die marokkanischen Bekleidungsexporte in die EU zu 62% Konfektion und zu 38% Maschenwaren. Die Konfektion für Männer ist das wichtigste Segment mit 46% der Exporte und einer Wachstumsrate von 54% zwischen 1990 und 1994. Die Konfektion für Frauen mit 15% der Exporte in 1994 weist die größte Wachstumsrate auf. Die Strumpfware ist das einzige Segment mit sinkendem Exportvolumen. In der Konfektion sind die wichtigsten Exportprodukte in die EU.

Die einheimischen Unternehmen exportieren überwiegend nach EU insbesondere Frankreich, die Exporte nach Spanien, Italien, Deutschland sind zurückgegangen, in diesen Länder könnten die einheimischen Unternehmen ihren Marktanteil wesentlich ausbauen.

Produkt	Anzahl der im Jahre 1997 exportierten Artikel in Millionen	Wachstumsrate/ 91-97
Anzüge/Männer	0,8	90,90%
Hosen/Männer	27,1	53,10%
Jeans	18,9	45,40%
Hemden/Männer	18,8	41,40%
Hosen/Frauen	15	36,40%
Blusen/Frauen	14,3	57,10%

Tab.2.11: Die wichtigsten Konfektionsexporte Mrokkos in die EU¹³⁸

Absolut überwiegen Männerhosen, Jeanshosen, Männerhemden, beim Maschenwareexport der einheimischen Unternehmen wobei die Wachstumsrate der Exporte der Anzüge, und Blusen am stärksten ist.

¹³⁸ Vgl. Eurostat. (1997)

In der Maschenware die wichtigsten Exportprodukte in die EU sind:

Produkt	Anzahl der im Jahr 1997 Exportierten Artikel in Millionen	Wachstumsrate 91-97
Unterhosen	28,5	174%
T-Shirts, Hemden	23,5	74,10%
Pullover	19,0	37,70%
Socken	10,30	7,30%
Strumpfhosen	14,40	-41,20%

Tab. 2.12: Die wichtigsten Maschenwarenexporte Marokkos in die EU¹³⁹

Die Tabellen zeigen, die wichtigsten Exportprodukte sind Hosen, Hemden, Anzüge und Jeans. Diese Exporte sind dabei auf wenige EU-Länder konzentriert. Frankreich erhält ca 70% der marokkanischen Konfektionsexporte.¹⁴⁰ Die Wachstumsraten der marokkanischen Exporte nach Spanien, USA, Italien und Deutschland sind in den letzten Jahren gesunken obwohl mehr Produktinnovation statt fand.¹⁴¹ Bei den Maschenwaren ist die Konzentration der marokkanischen Exporte auf Frankreich noch größer und beträgt 83,7%. Demgegenüber sind die exporte nach Deutschland schon sehr viel geringer und betragen nur 5,1%.

¹³⁹ Vgl. Eurostat. (1997)

¹⁴⁰ Vgl. Anhang B S. 243.

¹⁴¹ Vgl. Feldman, H (Die Beschaffungsstruktur deutscher Damenoberbekleidungsunternehmen) S. 75.

Land	Marktanteil
Frankreich	70,10%
Spanien	6,90%
GB	4,00%
USA	3,90%
Italien	3,40%
Deutschland	2,40%
Sonstige	9,30%

Tab. 2.13: Die marokkanischen EU-Bekleidungsexporte nach Ländern 1997.¹⁴²

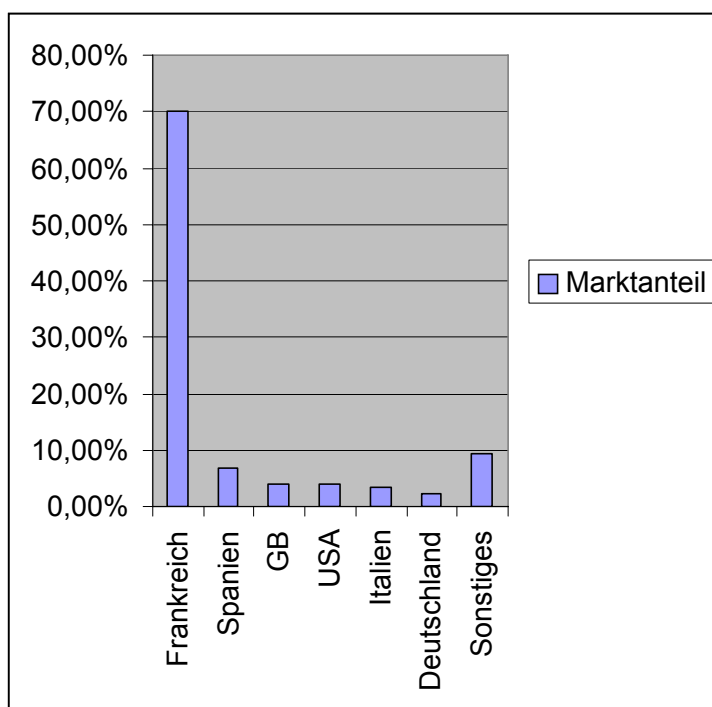


Abb. 2.14: Die marokkanischen EU-Bekleidungsexporte nach Ländern 1997

Die marokkanische Textil- und Bekleidungsindustrie hat in den Neunziger Jahren ihren Marktanteil in der EU kaum ausgebaut, die westeuropäischen Märkte zeigen gleich eine Tendenz zur Stagnation.¹⁴³ Dagegen haben andere Länder wie Polen, Indonesien und Tunesien ihre Marktanteile in der EU wesentlich verbessert. Somit ist Marokko zwischen 1989 und 1997 in der Gruppe der 10 ersten Zulieferer der EU von Rang 8 auf Rang 7 vorgerückt. Es fand eine kleine Verbesserung des Marktanteils von 0,7% in der selben Periode statt, wobei die Marktanteile von China um 6,1%, Polen

¹⁴² Vgl. Ministère du commerce et de l'industrie. (1997).

¹⁴³ Vgl. Scheffer, M (Trading places: Fashion, retailers and the changing geography of clothing production) S. 109.

um 2,5%, Indonesien um 1,9% und Tunesien um 1,5% stiegen und sich der Rang der Länder verbessert hat. Die folgende Tabelle illustriert den Sachverhalt.

Land	Rang		Marktanteil	
	1987	1997	1987	1997
Türkei	1	2	9,30%	10,60%
Tunesien	11	5	2,70%	4,20%
Polen	14	6	1,40%	3,90%
Marokko	8	7	3,20%	3,90%
Indonesien	13	8	1,80%	3,70%

Tab. 2.14: Die Entwicklung des Marktanteils der Textil- und Bekleidungslieferanten von außerhalb der EU von 1987 bis 1997¹⁴⁴

Für die Mittel- bis langfristige Sicherung der marokkanischen Märkte in der Textil- und Bekleidungsindustrie insbesondere in der EU ist es wichtig zu wissen wie die europäischen Abnehmer der marokkanischen Produkte die marokkanischen Produzenten hinsichtlich der Kosten/Preise, Lieferzeiten, Qualität und Qualifikation des Personals betrachtet.

Studien bei den wichtigsten Abnehmern in Frankreich, GB, Spanien, Deutschland, Italien haben folgende Ergebnisse geliefert:

- Die meistgekauften Produkte sind: Strickwaren, Freizeitbekleidung, Hemden, Jeanshosen, Röcke, Roben und Sakkos. Die meisten Produkte sind von Mittlerer und niedriger Qualität und es handelt sich meistens um Standard Produkte.¹⁴⁵

Die Beurteilungskriterien

Der Anteil Marokkos an den Beschaffungen seiner europäischen Partner liegt zwischen 1% und 50% d. h. das Potential für die marokkanischen Produzenten ist noch nicht ausgeschöpft. Dieser Sachverhalt könnte folgendes Anforderungsprofil der Abnehmer erklären:

¹⁴⁴ Vgl. AMITH (Stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie du textile/habillement) S. 89.

¹⁴⁵ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 128.

- Das Qualitätspreisverhältnis besteht zu Gunsten von Marokko
- Es ist genügend Produktionskapazität vorhanden; das Angebot ist diversifiziert.
- Der Europäische Markt befindet sich in der Nähe von Marokko, das ist ein Vorteil im Vergleich zu Asien.

Zu Ungunsten der marokkanischen Produzenten werden folgende Punkte genannt:

- Die Qualität ist unzureichend in der mittleren und oberen Skala und erfüllt nicht immer die Ansprüche der Kunden¹⁴⁶; meistens müssen Qualitätskontrollen bei Ankunft der Ware durchgeführt werden was die Kosten in die Höhe treibt. Hier lassen sich Verbesserungen vornehmen.
- Die Lieferzeiten werden oft nicht eingehalten, was manchmal daran liegt, daß die europäischen Zulieferer die Fabrikate nicht rechtzeitig abschicken. Das Problem scheint noch einige Zeit zu beanspruchen bevor es gelöst werden kann, da auch der Transport und die Zollprozeduren verbessert werden müssten.
- Einen Nachteil stellt die niedrige Qualifikation des Personals dar; die Technologie wird auch wenn sie teilweise vorhanden ist trotzdem nicht optimal eingesetzt. Hinzu kommen mangelnde Informationen über das Angebotspotential der Zulieferer.

Im Jahr 1997 eine Befragung der Kurt Salmon Associates (KSA) bei den wichtigsten Abnehmern der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie in Frankreich, GB, Deutschland und Spanien über die Liefertreue, der von den einheimischen Produzenten benutzten Produktionstechnik und der Qualität des Produktes (insbesondere Bekleidung) hat folgende Ergebnisse geliefert:

- Was die Liefertreue betrifft so gibt es große Unterschiede zwischen den Ländern. Die französischen Abnehmer bewerten dieses Kriterium von sehr schlecht bis sehr gut, die Briten von sehr schlecht bis gut, aber am häufigsten schlecht, die Deutschen sind die zufriedensten mit einer Bewertung von durchschnittlich bis sehr gut und die Spanier

sind die meist Unzufriedensten mit eine Bewertung von sehr schlecht bis durchschnittlich¹⁴⁷

- Was den Zustand der Produktionstechnik betrifft so sind, die Abnehmer aus Frankreich, GB und Deutschland zufrieden, im Gegensatz dazu geben die spanischen Partner eher eine negative Bewertung.¹⁴⁸

- Die Qualität der marokkanischen Konfektionshersteller bewerten die französischen Abnehmer¹⁴⁹ von durchschnittlich bis gut, die Briten bewerten sie überwiegend mit gut wobei die Deutschen und Spanier sie durchschnittlich bewerten.¹⁵⁰

Diese Bewertungen heben viele Verbesserungen hervor im Sinne von Flexibilität und Schnelligkeit der Abwicklung der Zollprozeduren, Einhaltung der Liefertermine und der Qualitätsnormen. Dies spielt eine immer größere Rolle bei der Verlagerung der Produktion ins Ausland seitens der ausländischen Investoren.

Für die marokkanischen Produzenten ist es wichtig, wo die Abnehmer potentielle Zulieferer suchen. Dies geschieht überwiegend durch Vertreter, Messen und direkte Kontakte. Für die einheimische Bekleidungsindustrie ist es wichtig die Tendenzen der Märkte, besonders in Westeuropa seit den letzten zwei Jahrzehnten zu erkennen. Der Handel war der wichtigste Motor des Wandels der Bekleidungsmärkte in vier Richtungen:

- Die Konzentration und die Internationalisierung der Märkte: Die Tendenz geht in Richtung der Verringerung von unabhängigem Handel (commerce independant) zu Gunsten von anderen Formen wie: Supermärkte, Verkauf durch Korrespondenz (vente par correspondance) spezialisierte Handelsketten und Franchising.¹⁵¹

¹⁴⁶ Vgl. Anhang B S. 243.

¹⁴⁷ Vgl. KSA, (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 130.

¹⁴⁸ Vgl. KSA, (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 130.

¹⁴⁹ Vgl die Bewertung hängt von der type von Artikel ab, wobei in der Bekleidung die Produkte sind überwiegend von durchschnittlicher Qualität, siehe Anhang B S. 235.

¹⁵⁰ Vgl. KSA, (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 131.

¹⁵¹ Vgl. Scheffer, M (Trading places: Fashion, retailers and the changing geography of clothing) S. 117.

- Globalisierung des Outsourcings

Die Beschaffung von Produkten aus unter einander konkurrierenden Ländern u. a. Osteuropa, Nordafrika und Ostasien ermöglicht gute Produkte mit guter Qualität.

- Hoher Druck seitens des Verbrauchers:

In den letzten Jahren hat sich das Verhalten des Verbrauchers stark geändert Richtung Sparsamkeit und bessere Einschätzung des Preis/Leistungsverhältnis. Die Abnehmer achten stärker auf sparsame Verhalten der Kunden. Die Reaktion des Einzelhandels darauf ist eine präzisere Auswahl der Sortimente/Produkte um die Wünsche der Kunden besser zu treffen, eine bessere Dienstleistung und eine Kostensenkung durch elektronische Weiterleitung der Umsatzdaten von Distributoren zur Einkaufszentrale, die entsprechend ihre Einkaufsstrategie steuern kann.¹⁵²

- Strategische Allianzen: Eine horizontale Integration von Einzelhändlern und Einkaufsgruppen oder eine vertikale Integration von Industrie und Handel wie z. B. Japanische Handelsgesellschaften (sogo sosha) bilden.¹⁵³

In diesem Zusammenhang könnte die strategische Allianz als eine Form der Unternehmenskooperation verstanden werden, in der die Partner zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen bzw. strategischen Stärken eine oder mehrere ihrer Wertschöpfungsaktivitäten miteinander verknüpfen.¹⁵⁴

Im Falle einer Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Händler d. h. eine Unternehmenskooperation aufeinander folgender Stufen des

Wertschöpfungsprozesses handelt es sich um eine vertikale strategische Allianz.

Da es sich um eine Form des Leistungsaustauschs handelt, beinhaltet die Allianzbeziehung eine gewisse Abhängigkeit von einander.¹⁵⁵

¹⁵² Vgl. Chapman, S (Hosiery and knitwear: Four centuries of small-scale industry in Britain c. 1589-2000) S. 251.

¹⁵³ Vgl. Pascha, W (Strukturanpassung in schrumpfenden Branchen. Japans Textilindustrie vor dem Hintergrund veränderter Wettbewerbsvorteile) S. 32.

¹⁵⁴ Vgl. Höfer, S (Strategische Allianzen und Spieltheorie) S.33

¹⁵⁵ Vgl. Höfer, S (Strategische Allianzen und Spieltheorie) S.71

Die Bekleidung betreffend folgt nun eine Bewertung der wichtigsten Abnehmer der marokkanischen Produzenten: die Bewertung in Prozent repräsentiert eine Befragung europäischer Abnehmer hinsichtlich der Qualität der Produkte: Die meisten Abnehmer bewerten die Qualität der marokkanischen Produzenten als durchschnittlich, nur 12% der französischen und deutschen Abnehmer finden die Qualität sehr gut. Die deutschen Abnehmer sind mit der marokkanischen Qualität am zufriedensten und bewerten sie zu 50% durchschnittlich, 25% gut und 12% sehr gut. Danach kommen die Briten, die Franzosen und am Ende die Spanier. Die folgenden Abbildungen fassen den Sachverhalt zusammen.

	Frankreich	Großbritannien	Deutschland	Spanien
Sehr Schwach				
Schwach		13%	13%	25%
Durchschnittlich	44%	25%	50%	50%
Gut	44%	63%	25%	25%
Sehr Gut	12%		12%	

Tab. 2.15: Die Bewertung der marokkanischen Bekleidungsproduzenten durch europäische Kunden hinsichtlich der Qualität¹⁵⁶

Eine graphische Darstellung unterschreibt die unterschiedlichen Beurteilungen

¹⁵⁶ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 131.

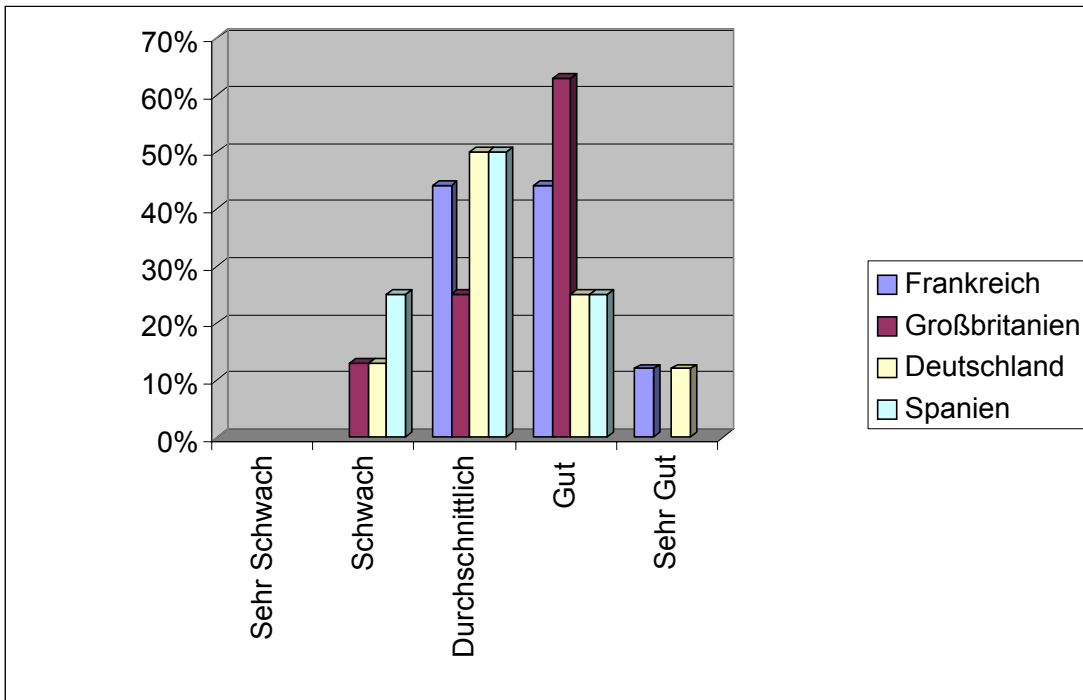


Abb. 2.15: Die Bewertung der marokkanischen Bekleidungsproduzenten durch europäische Kunden hinsichtlich der Qualität

Die gekauften Produkte sind:

- Maschenware und Sportbekleidung für den französischen Markt
- Hemden und Jeanshosen für den britischen Markt
- Jeanshosen für den spanischen Markt
- Röcke und Kleider für den deutschen Markt
- Sackos für den italienischen Markt

Die meisten gekauften Produkte liegen im Bereich niedriger und mittlerer Qualität mit einem hohen Anteil mittlerer Qualität und sehr kleinen Anteil hoher Qualität.

Marokko produziert überwiegend Standardprodukte (keine Modeartikel). Nur die deutschen Abnehmer geben an, daß sie Modeartikel aus Marokko importieren.

2.4.3 Die Allgemeine Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Europäischen Textil- und Bekleidungsmarktes

Traditionell ist der europäische Markt für Textilien und Bekleidung gut geschützt. Die wichtigsten Importregionen wie EU und USA hatten mehrere Handelsrestriktionen. Seit 1995 ist der Welthandel von Textilien und Bekleidung durch das WTO Abkommen für Textilien und Bekleidung reglementiert (ATC: Agreement on Textiles and Clothing), der eine schrittweise Abschaffung der Quoten bis 2005 vorsieht¹⁵⁷, was die Konkurrenz um den EU-Markt verschärft. Trotzdem erfolgten vor 2005, 70% der Importe in die EU (im Wert) ohne Quantitative Restriktionen.¹⁵⁸ Für Mittel- und Osteuropa und die ACP (Asia-caribic-Pacific)-Länder wurden reduzierte Zollsätze angewendet. Die wenig entwickelten Länder (LDC) wie Bangladesch konnten zollfrei (generalized system of preferences) in die EU exportieren. Zwischen 1988 und 2000 ist das Handelsdefizit der EU für Textilien und Bekleidung von 6,5 Milliarden € auf 27 Milliarden € gestiegen mit einem wachsenden Überschuß im Textilbereich und einem wachsenden Defizit in der Bekleidung. Dies hebt die Bedeutung des EU-Marktes besonders in der Bekleidung hervor. Die Strategie der europäischen Textil- und Bekleidungsunternehmen läßt sich wie folgt illustrieren: Die Konzentration auf Textilien und die Verlagerung der Bekleidungsproduktionsstätten bzw die Produktionsstätten für die Bearbeitung der Rohstoffe und Halbfertigprodukte ins Ausland. Dies findet vor allem in der Mittel- und Osteuropa, dem Mittelmeerraum und Südasien in der Form von OPT statt (Outward Processing Transactions: Export von EU Rohstoffen oder Halbfertigprodukten in benachbarte Niedriglohnländer wo, sie zu Fertigprodukten bearbeitet werden und von der EU danach reimportiert werden)¹⁵⁹ Der Überschuß im Textilbereich resultiert hauptsächlich aus dem Handel mit Mittel- und Osteuropa und Maghreb-Staaten im Rahmen von OPT-handel. Die nächsten zwei Tabellen veranschaulichen die Entwicklung des für Marokko wichtigen EU Markt für Textil und Bekleidung.

¹⁵⁷ Vgl. Neundörfer, K./Stahr, E-H (Vorwärtsstrategie für den Welttextilhandel, in: Gesamtextil. (Hrsg): Schriften zur Textilpolitik, Heft 8) S. 51.

¹⁵⁸ Vgl. European commission (textiles liberalisation measures - Background) S. 3.

¹⁵⁹ Vgl. European commission (textiles liberalisation measures - Background) S. 3.

	1988	1995	2000	Durchschnittliches jährliches Wachstum
Mittel- und Osteuropa	378,019	2 872,477	4 772,320	97%
Maghreb	691,177	1 777,855	2 582,412	23%
USA	549,657	560,835	1 481,362	14%
Pakistan	-351,361	-701,653	-1 014,225	16%
China	-325,15	-785,127	-1 666,286	34%
Indien	-584,927	-1 255,696	-1 811,166	17%
Total	1 245,398	4 613,702	5 781,268	30%

Tab. 2.16: Die EU-Handelsbilanz im Textilbereich (1000€) mit ausgesuchten Handelspartnern¹⁶⁰

Der Überschuß im Handel mit Mittel- und Osteuropa im ist sehr schnell gewachsen mit einer Rate von 97% im Rahmen des OPT-handels, wo dank der Marktnähe einfacher Zulieferverträge abgeschlossen werden können. Das Defizit im Handel mit Pakistan, Indien und besonders mit China läßt sich durch das niedrige Lohnkosten, gute Qualität und Produktivität erklären.¹⁶¹

Das Defizit der Bekleidungshandelsbilanz läßt sich wie folgt illustrieren:

¹⁶⁰ Vgl. Werner Stengg (Entreprise papers 2001) S. 23.

¹⁶¹ Vgl. hierzu Abschnitt 3.2.2 dieser Arbeit

	1988	1995	2000	Wachstum pro Periode
China	-989, 007	-3 528,780	-7 350,343	54%
Mittel- und Osteuropa	-893, 293	-3 911, 585	-6 128,882	49%
Turkey	-1 152,217	-3 133,321	-5 073,778	28%
Maghreb	-1 030,429	-2 915,078	-4 056,962	24%
Hongkong	-2 157,174	-1 941,353	-2 574, 169	2%
Bangladesh	-124,67	-966,886	-2 525,579	160%
Japan	462,333	1 447,069	1 362,334	16%
Schweiz	1 130,900	1 393,394	1 728,985	4%
USA	1 127,690	928,573	2 179,341	8%
Total	-7 742,080	-17 898,841	-32 676,963	27%

Tab. 2.17: Die EU-Handelsbilanz in der Bekleidung (1000€) mit ausgesuchten Handelspartnern¹⁶²

Der Überschuß im Handel mit China zeigt eine starke Wachstumsrate zwischen 1988 und 2000 und übersteigt den Überschuß von Mittel- und Osteuropa.¹⁶³ Der Überschuß im Handel mit der Türkei kann durch die Zollunion zwischen der EU und der Türkei erklärt werden. Bangladesch hat seinen Status als wenig entwickeltes Land, das Tarif- und Quotenfrei exportieren kann voll ausgenutzt und eine Wachstumsrate des Handelsbilanzüberschusses in der Bekleidung von 160% realisiert. Die Maghrebstaaten unter anderem Marokko haben wegen der Konkurrenz mit Mittel- und Osteuropa eine bescheidene Leistung von 24% Wachstum erreicht. Der Überschuß im Handel mit den USA, der Schweiz und Japan kann durch die hohe Kaufkraft dieser Länder erklärt werden. Die nachfolgende Abbildung und die dazu gehörige Tabelle veranschaulichen die Tendenz, eines wachsenden Handelsdefizits in der Bekleidung und eines steigenden Handelsüberschusses im Textilbereich.

¹⁶² Vgl. Werner Stengg (Entreprise Papers 2001) S. 23.

¹⁶³ Vgl. Andersen, K./Il park, y (Effects on china's dramatic reforms on ist neighbors and on world market, in: Andersen, K. (Hrsg.): New silk road: East asia and world textilmarkets) S. 32.

	1988	1995	2000
Import Bekleidung	13,5	28,5	47,3
Export Bekleidung	5,8	10,6	14,6
Saldo Handelsbilanz/Bekleidung	-7,7	-17,9	-32,7
Import Textil	9,2	13,5	19,5
Export Textil	10,4	18,1	25,2
Saldo Handelsbilanz/Textil	1,2	4,6	5,7

Tab. 2.18: Der EU-Handelsüberschuß in Textil und Bekleidung von 1988 bis 2000 in Milliarden €¹⁶⁴

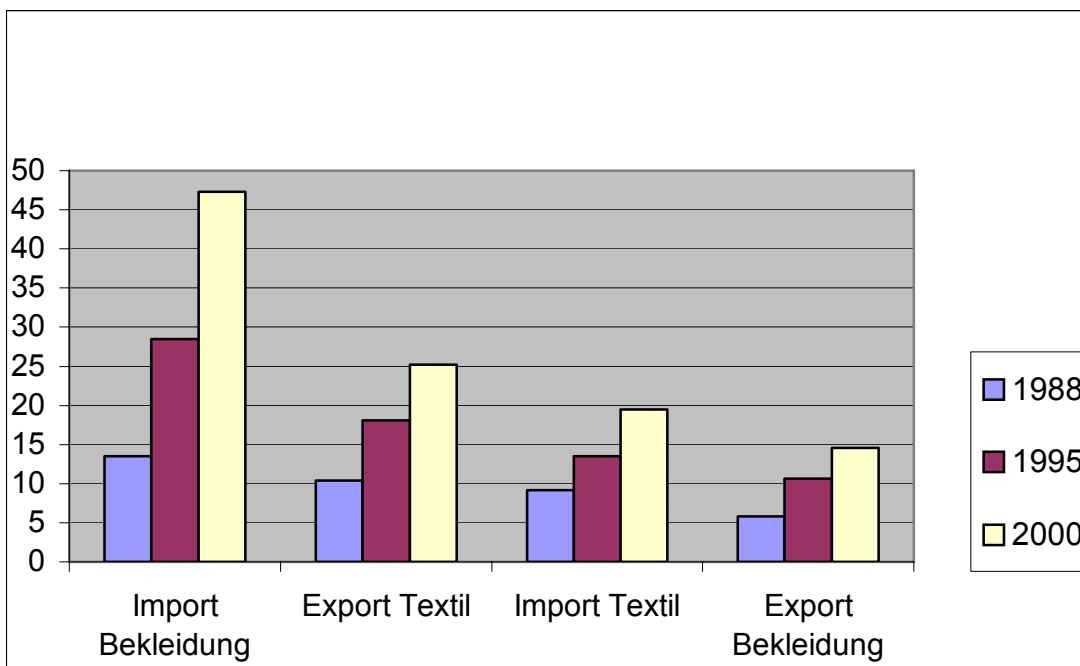


Abb. 2.16: Entwicklung des Saldos der EU-Handelsbilanz für Textilien und Bekleidung in Milliarden €

Die Grafik zeigt, daß die EU immer noch ein Nettoexporteur von Textilien ist, zahlreiche Anstrengungen wurden in den letzten 10 Jahren unternommen um den Sektor zu strukturieren, indem sich die europäischen Unternehmungen auf technische Textilien so wie Design und Mode spezialisierten. Die Bekleidungsindustrie wurde nach Asien, Mittel- und Osteuropa und Nordafrika im Rahmen von Zulieferverträgen verlagert. Das hohe Handelsdefizit in der Bekleidung verdeutlicht die EU-strategie; diese Tendenz wird durch das Assoziierungsabkommen zwischen EU, Marokko und

¹⁶⁴ Vgl. Eurostat. (2001)

Tunesien verstärkt. Der Ziel ist bis 2010 die Schaffung einer freien Handelszone zwischen den beiden Ländern und der EU. Im allgemeinen haben alle Exportländer, die den EU-Markt beliefern in den letzten 10 Jahren ihre Marktanteile gesteigert mit Ausnahme von Hongkong.

Die Tabelle illustriert, den marokkanischen Export an Bekleidung und den Import an Textilien (in 1000€):

	Anteil an EU-Markt 1988	Anteil an EU-Markt 1995	Anteil an EU-Markt 2000	Jährliches Wachstum
Export Bekleidung	588463	1 631273	2 352673	
	4,40%	5,70%	5,00%	25%
Import Textil	384584,00%	912 752	1 303286	
	3,70%	5,00%	5,20%	20%

Tab. 2.19: die marokkanischen Exporte an Bekleidung und Importe an Textilien im Handel mit der EU (in 1000€)¹⁶⁵

Die Tabelle zeigt die Abhängigkeit der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie vom EU-Markt. Im Jahr 2000 war der Marktanteil von Marokko am EU-Markt im Bekleidungsbereich war 5,0%. Dabei gehen mehr als 95% der marokkanischen Textil- und Bekleidungsexporte in die EU. Der marokkanische Textilimport aus der EU war im Jahr 2000 mit 5,2% auch gering und trug nicht dazu bei dem Gewicht der europäischen Seite bei den Handelsverhandlungen entgegen zu wirken.¹⁶⁶ Hinzukommt, das es mit der totalen Liberalisierung des Textil- und Bekleidungshandels im Jahr 2005 viel einfacher und kostengünstiger für die EU ist, Textilimporte von China, Vietnam oder Bangladesch zu tätigen, falls die Bemühungen um eine Restrukturierung und Modernisierung des Sektors in Marokko nicht gelingen.¹⁶⁷ Dies zeichnet sich schon an den Bemühungen der EU ab, Märkte durch bilaterale und multilaterale Handelsabkommen mit Nordafrika, Asien und Lateinamerika zu öffnen. Die volle Liberalisierung des Marktes im Jahr 2005 wird nicht die Konkurrenz zwischen der EU und den ausländischen Zulieferern sondern die Konkurrenz unter den ausländischen Zulieferern verschärfen.¹⁶⁸ Dadurch erhält die EU einen Wandel in der Struktur ihrer Zulieferer mit dem Vorteil der fast unbegrenzten

¹⁶⁵ Vgl. observatoire europeen du textile et d'habillement. (2001)

¹⁶⁶ Vgl. Devalk, P (African industry in decline: the case of textiles in tanzania in the 1980's) S. 100.

¹⁶⁷ Vgl. hierzu Abschnitt 4.1.2 dieser Arbeit.

Möglichkeit für die Industrie Outsourcing mit den besten und kostengünstigsten Zulieferer zu vorzunehmen. Dadurch wird der europäische Konsument von billigerer Bekleidung und günstigen Haustextilien profitieren.

Das zweite Kapitel behandelt die Chancen einer in der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie getätigten Direktinvestition im Bereich Produktionstechnik, Produktionsverfahren, der marokkanischen Kostenrechnungssystem und den Märkten der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie.

Was die Produktionstechnik betrifft, sind die meisten Maschinen in 70er und 80er Jahre beschafft worden und ihre Zustand ist zufriedenstellend, das lässt sich auch von der Beurteilung der meisten europäischen Kunden der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie herauslesen.¹⁶⁹ Das Produktionsverfahren hingegen ist verbesserungsbedürftig, da nur 5% der Produktionsverfahren in der Spinnerei und 3% in der Weberei Z.B. als modern bezeichnet werden können¹⁷⁰

In Marokko gilt das französische Kostenrechnungssystem. Es faßt die Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung mit all ihren Komponenten um, was die Plankostenrechnung betrifft, sie wird im französischen System nicht genauer behandelt, deswegen wurde eine Darstellung der Plankostenrechnung im deutschen System vorgenommen.¹⁷¹ Die Feldforschung hat gezeigt, daß nur wenige einheimische Unternehmen die Kostenrechnung benutzen.¹⁷²

Was die Märkte der einheimischen Textil- und Bekleidungsindustrie betrifft:

Der wichtigste Markt bleibt die EU insbesondere Frankreich für die Bekleidungsindustrie. Die Märkte in Spanien, Italien, Deutschland und USA könnten noch ausgebaut werden, zumal die EU sich mehr auf Export von Textil und Import von Bekleidung konzentriert.¹⁷³

¹⁶⁸ Vgl. China ist der größte Textilhersteller und Exporteur in der Welt mit Möglichkeiten einer Kapazitätsausweitung.

¹⁶⁹ Vgl. Abschnitt 2.4.2 dieser Arbeit S.85

¹⁷⁰ Vgl. Abschnitt 2.2 dieser Arbeit S.45

¹⁷¹ Vgl. Abschnitt 2.3.3.4 dieser Arbeit S.64

¹⁷² Vgl. Anhang B S.241

¹⁷³ Vgl. Abschnitt 2.4.3 dieser Arbeit S.91

3 Strategische Sicht einer Unternehmung, die in der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie eine Direktinvestition tätigt

3.1 Die Umwelt einer in Marokko getätigten Direktinvestition

3.1.1 Die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen einer in Marokko getätigten Direktinvestition

In Marokko sind die Direktinvestitionen begünstigt durch:

- Befreiung von oder Verminderung der Steuer
- Die Verminderung der Außenhandelsstarife (droit de douane)
- Die Befreiung oder Zurückzahlung der Mehrwertsteuer auf Investitionsgüter, Material und Werkzeug
- Die Degressive Abschreibung für Investitionsgüter
- Die Rücklagenbildung für Investitionen
- Die Garantie auf Gewinn-, Liquidations- oder Verkaufserlöse der Investitionen ohne Einschränkung der Summe oder die Dauer der getätigten Investitionen
- Die Übernahme einiger Ausgaben für Grundstück, Infrastruktur und Ausgaben der Weiterbildung des Personals seitens des Staates
- Die Errichtung und Förderung der Investmentfonds
- Die Errichtung eines Organes für Information, Empfang und Unterstützung der Investoren.¹⁷⁴

Was die Wechselkursoperationen für Handelstransaktionen anbelangt, besteht in Marokko keine Einschränkung des Einkommenstransfers für Direktinvestitionen in andere Länder. Die Banken können Kapital in ausländischen Kapitalmärkten und in Devisen der ausländischen physischen oder juristischen Personen ausländischer Herkunft anlegen.

Die Konvertibilität der Devisen für ADI (ausländischen Direktinvestitionen) in Marokko ist ohne vorherige Zulassung gewährleistet. Fast alle Produkte sind frei für

¹⁷⁴ Vgl. Office de développement industriel (la charte de l'investissement) S. 4.

den Import, die Zulassung der Office de Change¹⁷⁵ ist dafür nicht notwendig. Die Erledigung der Transaktionen für Importe erfolgt direkt bei den Banken. Das gilt auch für die Exporte.

Die Geschäftsverträge mit den ausländischen Partnern im Bereich der Patente, Lizenzen, Marken, Beratung und Vermittlung von Know-how sind frei verhandelbar. Die Zahlungen des Entgelts dieser Transaktionen erfolgen mühelos durch die Banken.¹⁷⁶

Die Einstellungsbedingungen des Personals in Marokko entsprechen den Konventionen des internationalen Büros für Arbeit. Eine Einstellung erfolgt auf der Grundlage eines Arbeitsvertrages der vom Arbeitgeber und Arbeitnehmer unterzeichnet wird. Der Vertrag wird für ausländische Mitbürger vom Arbeitsministerium bestätigt. Das Entgelt ist Ergebnis einer Abstimmung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, darf aber nicht einen Mindestlohn unterschreiten (7,98 DH/Stunde) für ungelernte Arbeitnehmer¹⁷⁷. Die Arbeitsdauer darf nicht 8 Stunden pro Tag und 48 Stunden in der Woche überschreiten. Jeder Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Lehrling muß sich bei der Sozialversicherungskasse¹⁷⁸ anmelden, um die Überprüfung der Einhaltung der Arbeitsbedingungen seitens der Autoritäten zu gewährleisten.

Die Infrastruktur Marokkos

Marokko hat 27 Flughäfen, 2000 km Eisenbahnschienen, 27 Häfen davon sind 11 wichtige Fischerei- und Handelshäfen und 64000 km Straßen davon 374 km Autobahn. Wie im vorherigen Abschnitt¹⁷⁹ erläutert wurde, übernimmt der Staat die Bereitstellung der Grundstücke für industrielle Zwecke im Rahmen der nationalen Programme für industrielle Zonen.

Diese Programm soll zwei wichtige Zielen erreichen:

¹⁷⁵ Vgl. Amt, der für den Wechsel der marokkanischen Währung in Devisen und Umgekehrt zuständig ist.

¹⁷⁶ Vgl. Office de développement industriel. (Investmentguide) S. 1.

¹⁷⁷ Vgl Die Staffelung des Entgelts der Arbeitnehmer je nach Qualifikation erfolgt im Abschnitt 3.7 dieser Arbeit S.158

¹⁷⁸ Vgl. Office de développement industriel. (Investir au Maroc) S. 3.

- Die Errichtung von mehreren Industriestandorten in Marokko
- Die Bereitstellung von ausgerüsteten Grundstücken mit günstigen Preisen für die Investoren

Mehr als 21 industrielle Zonen werden in den verschiedenen Regionen von Marokko bereitgestellt. Die jeweilige Fläche variiert zwischen 1000 und 5000 m² und verfügt über folgende Infrastruktur:

- Wasserkanäle für die Verarbeitung des Regenwassers und Abwasser
- Versorgung mit Trinkwasser (1,4 l/s/ha)
- Stromversorgung (Stärke von 130KW/ha)
- Telekommunikationsversorgung (2 Anschlüsse pro Grundstück)

Anträge dafür können bei den Gemeinden der Städte, bei dem regionalen Amt für Bau und Bereitstellung oder bei dem Ministerium für Industrie und Handel gestellt werden. Die folgende Tabelle zeigt die Standorte der Industriezonen und deren Merkmale.

Region	Summe der Grundstücke	Abgegebene Grundstücke	Noch verfügbar	Preis (DH/m²)	Bereitsteller
Agadir- Ait Melloul	710	489	221	50-295	E.R.A.C
Béni Mellal 1&2	149	117	32		Gemeinde
Casa Ouled Saleh	557	237	346	100-140	A.U.C
Casa Nouacer (Flughafen)	200	60	140		
Casa Nouacer	94	0	94	250-2000	A.U.C
Casa Nouacer	344	314	30		Gemeinde
Casa Nouacer (Flughafen)	364	313	51	25 Hat	E.R.A.C
Casa Nouacer (Flughafen)	46	40	6	450	Gemeinde
Casa-Nouacer	132	51	81	550	Gemeinde
El Jadida	129	119	10	116	E.R.A.C
El Kelaa	86	52	34	130	-
Esraghna	282	161	121	50	E.R.A.C
Fés-Hamrya	82	73	9	130	E.R.A.C

¹⁷⁹ Vgl. hierzu Abschnitt 3.1.1 dieser Arbeit.

Kénitra	39	2	37	150	E.R.A.C
Birami 3	31	22	9	210	E.R.A.C
Kénitra - stadt	158	124	34	180	Gemeinde
Laayoune	476	384	92	-	
Hafen	48	8	40	350	-
Mohamedia	328	0	328	160-1500	E.R.A.C
Nador-	209	0	209	60	E.R.A.C
Sélouan 2&3	126	0	126	110	E.R.A.C
Oued Zem	26	18	8	350	Investor
Safi (Kouaki)	32	16	16	6-60	Investor
Settat-Had Soualem	118	0	118	-	E.R.A.C
Tan Tan				250-600	E.R.A.C
Tarfaya				-	
Taza				-	
Oujda El Boustan 2				50	
Tourirt				12	
Guenfouda	Noch nicht fertig				
Errachidia Hay Matar	Noch nicht fertig				
Erfoud	Noch nicht fertig				
Marrakech Habrill	Noch nicht fertig				
Summe	4890	2724	2166		

Tab. 3.1: Die Industriezonen in Marokko und deren Standorte¹⁸⁰

¹⁸⁰ Vgl. ODI. (Jahres Bericht, 1999)

Weiterhin stellt der Staat private industrielle Zonen (Parcs industriels privés) und offshore Zonen für den Export (Zone franches d´exportation) bereit.

Die privaten industriellen Zonen

Der Staat stellt für den Investoren industrielle Grundstücke bereit, die sämtliche für die Errichtung und die Funktion der Industrieeinheiten notwendigen Einrichtungen und Dienstleistungen aufweisen. Dieses Projekt enthält 4 Standorte.

- Tanger, Gzenaya-Boukhlef: In der Nähe des Flughafens Boukhlef gelegen. Tanger. Enthält eine Industriezone, die 100 ha groß ist und eine offshore Zone für den Export auf einer Fläche von 345 ha
- Noauaceur-Casablanca mit einer Fläche von 256 ha, in der Nähe des Flughafens Mohamed V gelegen
- Jorflasfar-El jadida gegenüber dem Hafen Jorf Lasfar, auf einer Fläche von 145 ha
- Nador in der Nähe des Hafens Béni Nsar auf einer Fläche von 300 ha. Sie dient auch als offshore Zone für den Export

Die Offshore Zonen für den Export

Die Offshore Zonen für den Export nach dem Gesetz nr: 19-94 errichtet. Sie sind ein Teil des Zollterritoriums, wo jede Industrie oder Handelsaktivität für den Export, sowie damit verbundene Aktivitäten und Dienstleistungen ohne Zollreglementierung, Geldwechseleinschränkung oder Außenhandelskontrolle betrieben werden kann.¹⁸¹ Das Hafenamts (Office d´Exploitation des Ports: OEP) und das Flughafenamt (Office National des Aéroport: ONA) sind für die Bereitstellung, Verwaltung und die Handels- und industrielle Förderung dieser Zonen beauftragt. Der Vorteil für die Investoren liegt darin, daß sie ihre industriellen Investitionen zoll- und steuerfrei betreiben können. Außerdem sind sie für die Betreuung der Investoren bei der Durchführung ihrer Projekte zuständig. Im folgenden Abschnitt wird die Außenhandels- Zoll- und Steuerreglementierung dargelegt.

¹⁸¹ Vgl. Office de développement industriel. (Rapport annuel, 1999) S. 6.

Die Außenhandels- und Geldwechselreglementierung

Die Eingänge und die Ausgänge von Waren in den Offshore-Zonen sind laut dem obengennanten Gesetz von Außenhandelskontrollen und Geldwechseleinschränkungen befreit. Alle Handels- Industrie- und Dienstleistungsaktivitäten mit dem Ausland genießen in den Offshore Zonen eine uneingeschränkte Freiheit des Geldwechsels. Die Reglementierung der Aktivitäten innerhalb der Offshore Zonen findet ausschließlich mit ausländischen konvertiblen Währungen statt.¹⁸²

Die Zollreglementierung

Die Eingänge und die Ausgänge der Waren in den Offshore-Zonen sind von sämtlichen Zollsätzen oder Steuern die mit dem Import, Durchgang, Konsum, Produktion oder Export zusammen hängen, befreit. Diese Reglementierung gilt auch für alle Einrichtungen, die von dem in der Offshore Zone operierenden ausländischen Personal importiert wird. Damit sparen die Unternehmen Geld, daß sie für die Erweiterung ihre Investitionen nutzen könnten.

Die Steuerreglementierung

Die in Marokko anfallenden Steuern werden nach dem Steuergesetz Nr. 4294 folgendermaßen dargestellt:

Die Steuer für Eintragung und Porto: (taxe d'enregistrement et de timbre):

Die Befreiung von der Steuerzahlung bei der Gründung eines Unternehmens oder bei der Kapitalerhöhung (in der Offshore Zone) wird gewährleistet. Die Befreiung gilt auch für den Erwerb von Grundstücken welche für Investitionen notwendig sind.

Die Steuer auf Patente: Die Gebäude, Maschinen und Geräte sind für die Dauer von 15 Jahren von de Steuer auf Patente befreit.

Die Körperschaftssteuer und Einkommenssteuer (impôt sur les sociétés und impot sur le revenu): die Körperschaftssteuer wird für eine Periode von 15 Jahren auf 8,7% herabgesetzt. Die Einkommenssteuer wird um 80% herabgesetzt.

¹⁸² Vgl. Office des changes (Balance des paiements) S. 163.

Die Gemeindesteuer (taxe urbaine): Die Befreiung von der Gemeindesteuer gilt für eine Periode von 15 Jahren.

Der Solidaritätszuschlag (Participation pour la Solidarité Nationale): Die Gewinne, welche als Bemessungsgrundlage für die Körperschaftssteuer dienen, werden vom Solidaritätszuschlag befreit.

Die Steuer auf Aktiengewinne und Dividende (Taxe sur les Produits des Actions, Parts Sociales et revenus Assimilés):

Die Befreiung von dieser Steuer gilt für Unternehmen, die ihren Hauptsitz nicht in Marokko haben und Herabsetzung des Satzes auf 7,5% gilt für Unternehmen, welche ihren Hauptsitz in Marokko innehaben.¹⁸³

Die Mehrwertsteuer (taxe sur la valeur ajoutée): Die Produkte, die in die Offshore Zone eingeführt werden, werden von der Mehrwertsteuer befreit.

Das Steuersystem der Baustellen oder Montagearbeiten: Die marokkanischen oder ausländischen Firmen, die in der Offshore-Zonen im Rahmen von Bauarbeiten oder Montage operieren, werden nach dem normalen Steuersystem behandelt.¹⁸⁴

Das bedeutet hier findet keine Herabsetzung des Steuersatzes statt.

Nachdem die marokkanische Steuerreglementierung dargelegt wurde, werden in dem nachfolgendem Abschnitt einige Eckdaten der marokkanischen Wirtschaft behandelt.

3.1.2 Die Eckdaten der marokkanischen Wirtschaft und deren Analyse

Die mittelmäßige Bewertung von Investitionschancen in Marokko liegt der Steuer- und Geldpolitik begründet, die makroökonomische Aggregate über ein Jahrzehnt stabilisiert haben. Ein weiterer Grund sind die strukturellen Reformen mit dem Ziel eine zunehmend exportorientierte Wirtschaft auszubauen. Außerdem ist das politische System in Marokko relativ stabil.

¹⁸³ Vgl. (Bulletin officiel nr.4294) S. 14.

¹⁸⁴ Vgl. Bulletin Officiel nr.4704 S. 9.

Trotzdem enthalten sich Investoren von einer Investitionstätigkeit im Marokko. Dies ist zur folgenden Ursachen zurückzuführen:

- Abhängigkeit von klimatischen Bedingungen und Rohstoffpreisen
- Hohe Arbeitslosigkeit
- Hohe Staatsschuldenlast
- Schwache Sozialindikatoren (hohe Analphabetenrate, geringe Verbreitung der akademischen Ausbildung, schwaches Gesundheitswesen), bedeutet eine Herausforderung für die wirtschaftliche Entwicklung und soziale Sicherheit von Marokko.

Die größte Herausforderung für Marokko ist mittelfristig die Anhebung des Wirtschaftswachstums über 3% jährlich um die Schuldenlast auszugleichen, das Haushaltsdefizit und die Arbeitslosigkeit zu verringern. Nachhaltiges Wachstum wird von der Schaffung struktureller Reformen, der Vollendung der Privatisierungsprogramme und der Förderung von Exporten abhängen.¹⁸⁵

Das Assoziierungsabkommen mit der EU kann Marokko auf einen Wachstumspfad befördern, wenn die Programme zur Modernisierung und Forcierung der Wettbewerbsfähigkeit der lokalen Unternehmen erfolgreich.

Die Hindernisse für positive Investitionen in Marokko sind folgende:

- Das hohe Haushaltsdefizit: das Haushaltsdefizit von 2001 lag bei 9% des BIP im Jahr 2002 soll es auf 6% absinken falls die Wachstumsprognosen zutreffen. Die Schuldenlast beträgt 78% des BIP. Diese Haushaltsschwierigkeiten hindern das Land die notwendigen Anstrengungen in Sozialnetz und Infrastruktur zu unternehmen.
- Die Schwache Wirtschaftsstruktur: Das Wirtschaftswachstum ist von den klimatischen Bedingungen abhängig. Das Wachstum in nicht landwirtschaftlichen Sektoren beträgt 3-4% jährlich. Für das Jahr 2002 wurde das Wachstum negativ von der Rezession in Europa beeinflusst.

Positive Tendenzen sind bei den politischen Reformen zu verzeichnen. Es finden strukturelle Änderungen statt, die darauf abzielen die Sozialindikatoren Indikatoren

¹⁸⁵ Vgl. Moody's (Morocco-rating) S. 2.

(Analphabetenrate, Gesundheitswesen...) und Investitionsumwelt zu verbessern um damit einen positiven Einfluß auf das Wachstum zu bewirken¹⁸⁶.

- Die Verbesserung der externen Indikatoren: Die Schuldenlast wird aufgrund der Einfuhr von Devisen aus Direktinvestitionen geringer. Überschüsse in der Zahlungsbilanz von 1999 und 2001 liegen in der substanziellen Ressourcen aus der Privatisierung begründet. Die Expansionswirtschaftspolitik wurde eingeleitet um den Effekt der Dürren zu mildern, das Hochschulsystem und Justizsystem zu reformieren und die Infrastruktur zu entwickeln.¹⁸⁷ Das Haushaltsdefizit betrug im Jahr 2001, 7,8% vom BIP; im Vergleich dazu betrug das Haushaltsdefizit im Jahr 2000 4,7% und im Jahr 1999 1%.

Die externen Indikatoren haben sich durch debt-for-equity swaps (Tausch von Schulden zu Direktinvestitionen) verbessert, Direktinvestitionen und zweieinhalb Jahre ausbleibende Niederschläge bewirkten eine Absenkung der Nachfrage, wodurch die Inflationsrate niedrig geblieben ist. Die gesamten öffentlichen Schulden werden im Jahr 2004 nach Prognosen der Standard & Poors leicht höher als 103% der Gesamtexporte ausfallen. Somit ist der positive Trend der externen Indikatoren durch das strukturelle Haushaltsdefizit gefährdet.

Das Investitionsklima ist ebenfalls durch schlechte soziale Indikatoren und Wirtschaftsstrukturen beeinflusst. Das Einkommen pro Kopf ist mit \$1210 pro Jahr geringer als einige Ländern wie Tunesien mit \$2200, Jordanien mit \$1700, Ägypten mit \$1300. Die sozialen Indikatoren Marokkos liegen hinter denen anderer Länder in Nordafrika und Naheost zurück. Die Analphabetenrate war im Jahr 1998 53% im Vergleich zu 31% in Tunesien und 11% in Jordanien. Die sozialen Indikatoren bleiben schwach; Anstrengungen sind unternommen worden folgende um die Infrastrukturen besonders auf dem Land zu verbessern: Stromversorgung, Trinkwasser, Straßenbau und Schul- und Ausbildungsmaßnahmen (die Schulungsrate auf dem Land ist von 1990 bis 1999 von 28% auf 47% gestiegen).

¹⁸⁶ Vgl. Standard and Poor's (Sovereign Ratings: The Kingdom of Morocco) S. 3

¹⁸⁷ Vgl. Standard and Poor's (Sovereign Ratings: The kingdom of Morocco) S.3.

Mit einem Pro-Kopf-Einkommen von 1210 \$ pro Jahr gehört Marokko zu den Ländern mit geringem Einkommen.

Aufgrund unregelmäßigen Wachstums und sinkender Bevölkerungswachstumsrate ist das Einkommen in den letzten Jahren annähernd konstant geblieben.

Da die wirtschaftliche Leistung der Landwirtschaft, die einen großen Teil des BIP ausmacht, von klimatischen Bedingungen abhängt, wird die große Fluktuation der wirtschaftlichen Gesamtleistung mittelfristig erhalten bleiben.

Eine Verbesserung des Wachstums wird von strukturellen Reformen und der Modernisierung des industriellen Sektors abhängen.

Marokko hat eine Bevölkerungswachstumsrate von 1,6%. Um Beschäftigung zu schaffen und das Einkommen zu erhöhen, muss die Wirtschaft genug Wachstum generieren. Die Landwirtschaft machte 13%-14% des BIP im Jahr 2001 aus, so daß sie großen Einfluß auf die entsprechenden Dienstleistungen und die

Verarbeitungsindustrie hatte. Die Regierung fördert den

Trockenabwehrpflanzenbau wie z. B Weizenanbau. Wenig Land ist in der marokkanischen Landwirtschaft bewässert und Wachstum in dem Sektor bleibt abhängig von Regenfällen. Im Jahr 2001 lag das Wachstum bei 6,5% im Vergleich zu 0,9% im Jahr 2000. Im Jahr 2002 wurde ein Wachstum von 4,5% erreicht. Es sieht nicht so aus, daß Marokko, innerhalb kurzerzeit unabhängig von Niederschlägen sein wird. Ein Bewässerungsnetzwerk und der Wechsel zu klimatisch angepassten Pflanzenbau scheinen notwendig. Durch strukturelle Reformen versucht die Regierung das Wachstum in nicht landwirtschaftlichen Sektoren zu stimulieren, um die Abhängigkeit von der Landwirtschaft zu reduzieren und Arbeitsplätze in den Städten zu schaffen. Diese Maßnahmen haben einige Erfolge gebracht: die Wachstumsrate in den nicht landwirtschaftlichen Sektoren stieg von 1999 bis 2001 von 3,3% auf 4,2%.

Die Wachstumsaussichten sind kurzfristig durch die Rezession in den EU-Ländern gefährdet, die 70% der marokkanischen Exporte erhalten. Marokko ist auch der Konkurrenz Mittel- und Osteuropas ausgesetzt, da eine fortgeschrittene Verlagerung der Produktion im Bereich Textil und Bekleidung in Richtung dieser Länder stattfindet, hinzukommt eine konsequente Restrukturierung des Sektors innerhalb dieser Länder.

Ein ähnlicher Prozeß ist die Verlagerung der Investitionen in der Textil- und Bekleidungsindustrie Richtung China, Indien, Indonesien und den ACP-Ländern. Insbesondere im Textilbereich und im Segment der Standard-produkte, was die Bekleidungsindustrie betrifft, ist die Konkurrenz für die einheimischen Unternehmen härter geworden.

Das Ziel der Restrukturierung der Textil- und Bekleidungsindustrie ist die Förderung des Geschäftsumfeldes und der Wettbewerbsfähigkeit der Firmen. Industrielle Zonen wurden in der Nähe von der meisten großen Städte errichtet und ausgerüstet. Das Programm sorgt auch für die Errichtung eines Zentrums für Technische Unterstützung, Beratung Qualitätsmanagement und IT für marokkanische Firmen. Es wird trotzdem geschätzt, daß nur 50% der betroffenen Unternehmen an dem Restrukturierungsprogramm teilnehmen wird.

Eine Wachstumsrate unter 5% wird die Arbeitslosigkeit nicht reduzieren können, besonders bei einem jährlichen Wachstum der Arbeitskraft um 2%.¹⁸⁸ Die kleinen und mittelständischen Unternehmen sind nicht in der Lage diese Arbeitslosigkeit zu verringern, besonders aufgrund der zahlreichen Anstrengungen zur Restrukturierung und Rationalisierung, die momentan durchgeführt werden müssen, um mit der Konkurrenz der EU Schritt zu halten (Errichtung der Freihandelszone in 2010). Deswegen wird die Arbeitslosenquote bei 20% bleiben. Das liegt darin begründet, daß nach Vollendung der Freihandelszone, viele einheimische Unternehmen vom Markt verschwinden werden und diejenigen die überleben wollen müssen drastische Rationalisierungsmaßnahmen in Kauf nehmen.

Die Steuerbegünstigungen werden das Wachstum kurzfristig stimulieren, aber langfristig können das nur eine hohe Produktivität und Investitionen schaffen. Die Direktinvestitionen sind verschiedenen Barrieren ausgesetzt unter anderem den Kosten und Schwierigkeiten, die mit der Bürokratie verbunden sind und das Fehlen von "one-stop shops"¹⁸⁹ für Investoren. Dieser Barrieren wurden durch die Errichtung von industriellen Zonen, die Vereinfachung der administrativen Hürden und die Etablierung von des ersten "one-stop shops" in Casablanca erleichtert. Mit den in Kraft tretenden des Freihandelsabkommens mit der EU werden die Zolltarife abgeschafft

¹⁸⁸ Vgl. Standard and Poor's (Sovereign Ratings: The kingdom of Morocco) S. 8.

werden, die 15% der Steuereinkommen des Staates ausmachen; bis 2010 hat Marokko noch Zeit um andere Einnahmequellen zu finden wie z. B die Abschaffung von Steuerbegünstigungen.

Im Jahr 2000 lagen, die mit Ausfall bedrohten Kredite, bei 17,5% der gesamten Kredite. Nach Standard & Poor's Einschätzungen waren 2001 im worst-case Szenario 25-40% der Kredite in der Privatwirtschaft keine rentablen Kredite. Das macht zwischen 15% bis 25% des BIP aus.

Die Außenhandelsreform wird Marokko langfristig Gewinne bringen aber kurzfristig mit vielen Herausforderungen konfrontieren; besonders da Marokko ein strukturelles Leistungsdefizit hat.¹⁹⁰ Das Assoziierungsabkommen mit der EU sieht eine Öffnung des marokkanischen Marktes für europäische Industrieprodukte vor, ohne den europäischen Markt für marokkanische Agrarprodukte zu öffnen, was eine positive Entwicklung im marokkanischen Agrarsektor bewirken könnte.

Fazit: Das staatliche Budgetdefizit mit 9% des BIP im Jahr 2001 übt einen erheblichen Druck auf den Wechselkurs und die Preisstabilität aus. Ob es möglich sein wird das Budgetdefizit auf 6% runterzufahren hängt von der Wachstumsrate ab.

Die Schuldenlast bleibt bei 78% des BIP. Die Anstrengungen die Wirtschaft zu fördern waren wenig erfolgreich, da das Wirtschaftswachstum von den klimatischen Bedingungen (3% bis 4% des Wachstums stammt aus der Landwirtschaft) abhängt. Hinzukommt, daß die Rezession in der EU die marokkanische Wirtschaft direkt trifft. Nachdem die Umwelt einer in Marokko getätigten Direktinvestition seitens der rechtlichen und wirtschaftlichen Bedingungen dargelegt wurde, wird nun auf die spezifischen Einschränkungsfaktoren in der Textil- und Bekleidungsindustrie eingegangen.

¹⁸⁹ Vgl. "one stop-shops" sind Büros, in denen die Investitionsprojekte der ausländischen Investoren innerhalb kürzer Zeit bearbeitet werden.

3.2 Die einschränkenden Faktoren in Textil und Bekleidungsindustrie

Es gibt strukturelle und konjunkturelle Faktoren, die die Investitionen in der Textil- und Bekleidungsindustrie im Produktions-, Finanzierungs- und Handelsbereich einschränken. Diese einschränkenden Faktoren beeinflussen die Wettbewerbsfähigkeit der Firmen im Standort Marokko negativ.

3.2.1 Die Einschränkenden Faktoren im Produktionsbereich

Die Allgemeinen Charakteristika der marokkanischen Textil und Bekleidungsindustrie

Die Textil- und Bekleidungsindustrie ist ein Sektor, in dem Eintrittsbarrieren relativ niedrig sind, was vor allem die Bekleidungsindustrie betrifft.

Die Textilindustrie ist relativ stark konzentriert: die 50 größten Firmen haben mehr als 67% des Marktanteils gegenüber 37% in der Bekleidungsindustrie.

D.h die 50 größten Firmen in der Bekleidungsindustrie kontrollieren im Jahr 1993 nur 37% des Marktes, die Bekleidung gegenüber 71% im Jahr 1983; die Tendenz zur Konzentration der Absatzmärkte unter wenigen Firmen geht also zurück.

Die Produktion läuft in den meisten Firmen nach Bestellung und nicht für einen anonymen Markt, weil die Firmen nicht genug Kapazitäten haben um eine große Massenproduktion durchzuführen.¹⁹¹ Demnach bestimmen die Wünsche des Kunden die technischen Merkmale des Produktes.

Der Informelle Sektor

In den kleinen und mittleren Städten wo die Konkurrenz der strukturierten Firmen nicht stark ist spielt der informelle Sektor eine große Rolle. Dank seiner Flexibilität kann dieser Sektor die Fluktuationen der Nachfrage überstehen. Dieser Sektor besteht hauptsächlich aus kleinen Firmen, die im Rahmen von der Zuliefererverträgen mit größeren einheimischen Firmen produzieren.

¹⁹⁰ Vgl. Moody's (Morocco's Rating) S. 3.

Die Zuliefererverträge

Meistens sind es größere Firmen, die Aufträge im Rahmen der Lohnveredelung abschließen. Das liegt darin begründet, daß die größeren Firmen wegen ihrer Finanzkraft und besseren Managements bzw. einer besseren Produktqualität ein gutes Ansehen bei den europäischen Partnern genießen. Die mittleren bieten und bekommen Zuliefererverträge von anderen Firmen. Kleine Firmen lassen sich durch Zuliefererverträge mit größeren Firmen verpflichten.¹⁹²

Die Firma, die Zuliefererverträge anbietet hat mindestens drei Vorteile.

- Sie muß nicht eigene Maschinen im Produktionsprozeß einsetzen und spart damit beachtliche Kosten.
- Sie erhält eine Gewinnspanne fast ohne Risiko
- Sie spart ihre Finanzmittel die sie in einen anderen Produktionsprozeß investieren kann.

Produktionskosten

Lohnkosten und Nebenkosten

Der Anteil der Lohnkosten.¹⁹³ ist in der Textilindustrie zwischen 1983 und 1993 von 13% auf 16% der Produktionskosten angestiegen. Der Anteil der Lohnkosten in der Bekleidungsindustrie ist zwischen 1983 und 1993 von 20% auf nur ca 23% angestiegen. In der selben Periode war der Anstieg bei den anderen Sektoren 1%. Die sozialen Abgaben¹⁹⁴ betragen 20 bis 25% der gesamten Lohnkosten und Nebenkosten. Die Sozialabgaben betragen 10% der Wertschöpfung der Textil und Bekleidungsindustrie gegenüber 6% für andere Sektoren der Verarbeitungsindustrie. Dadurch wird die Wettbewerbsfähigkeit des Sektors beeinträchtigt.

Die Produktionskosten werden im Falle einer Verspätung bei den Lieferzeiten, um die Verspätungsstrafen steigen. Problematisch sind die Fluktuation der Produktionskosten bei einem langen Produktionszyklus wie dem in der Textil und Bekleidungsindustrie

¹⁹¹ Vgl. De Valk, P (African industry in decline: The case of textiles in Tanzania in the 1980's) S. 218.

¹⁹² Vgl. Anhang A S. 238.

¹⁹³ Für eine genaue Staffelung der Löhne, bezogen auf der Qualifikation Vgl. Abschnitt 3.7 dieser Arbeit S.173

¹⁹⁴ Der Arbeitgeber trägt 66,66% der Sozialabgaben, den übrigen Anteil trägt der Arbeitnehmer selbst. Vgl. Abschnitt 3.7 dieser Arbeit S.173

und die langen Lieferzeiten bei der Beschaffung von Rohstoffen und Halbfabrikaten,¹⁹⁵ sowie die langwierigen Zollprozeduren.

In einigen Länder des Mittelmeerraumes muß die Produktion von Zeit zu Zeit für mehrere Wochen gestoppt werden, da es an Ersatzteilen für defekte Anlagen mangelt.¹⁹⁶

Die Anschaffungskosten für das Material und die Rohstoffe

Die Beschaffungskosten spielen eine große Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit einer Branche. In diesem Abschnitt werden die Beschaffungskosten für Rohstoffe und Energie behandelt.

Die Beschaffungskosten für Rohstoffe sind in der Textilindustrie von 67% auf 62% der Gesamtkosten gesunken, ebenso sanken die Beschaffungskosten für die Rohstoffe in der Bekleidungsindustrie von 71% Anfang der 80er Jahre auf 50% Mitte der 90er Jahre. Dies ist sowohl auf Rationalisierungsmaßnahmen als auch auf Schwierigkeiten bei der Finanzierung der Rohstoffbeschaffung zurückzuführen.¹⁹⁷

Der Anteil von Steuer und Zoll liegt bei 4% der Beschaffungen. Bei den anderen Kostenarten wurde keine bedeutende Änderung registriert außer bei den Abschreibungen, die im Plan der Unternehmungen um 3% angestiegen sind. Die folgende Tabelle gibt Aufschluß über die Entwicklung der Kostenarten von 1983 bis 1993.

Jahr	Lohnkosten	Steuer	Transport	Verwaltungs-kosten	Kapitalkosten	Abschreibungen	Gewinnmarge	
							Textil	Bekleidung
1983	0,45	0,12	0,06	0,02	0,13	0,12	0,1	0,08
1984	0,45	0,11	0,06	0,02	0,14	0,11	0,11	0,1
1986	0,42	0,1	0,06	0,03	0,14	0,1	0,15	0,09
1990	0,49	0,05	0,09	0,04	0,18	0,14	0,01	0,11
1993	0,52	0,04	0,07	0,03	0,16	0,15	0,02	0,08

Tab. 3.2: Die Entwicklung der Kostenarten von 1983 bis 1993¹⁹⁸

Außer Steuern haben alle Kostenarten über die Periode 1983-1993 eine Erhöhung verzeichnet, die Stärkste war die Steigerung der Lohnkosten.

¹⁹⁵ Vgl. Popper, S. W (Modernizing the soviet textile industry, implications for perestroika) S. 45.

¹⁹⁶ Vgl. Grech, J, C (Transfert of technology and the process of integration of Malta in the internationalisation of production: A case study of the clothing industry) S. 114.

¹⁹⁷ Vgl. Anhang A S. 238.

¹⁹⁸ Vgl. Amith (stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie du textile/habillement) S. 69.

Energiekosten

Im Marokko sind die Stromkosten in der Spinnerei und Weberei um 40% weitgehend höher als bei den direkten Konkurrenzländern. Die folgende Tabelle zeigt die Stromkosten bei einigen Konkurrenten.

Land	Preis der KW/S	Index im Vgl zu US Preis
Tunesien	0,047	94
USA	0,05	100
Ägypten	0,055	110
Sud Korea	0,056	112
Brasilien	0,060	120
Thailand	0,065	130
Italien	0,067	134
Portugal	0,070	140
Türkei	0,070	140
Frankreich	0,076	152
Indien	0,095	190
Spanien	0,097	194
Marokko	0,104	208

Tab. 3.3: Die Stromkosten einiger Konkurrenten Marokkos in der Textilindustrie¹⁹⁹

Um die Auswirkungen an Hand von Beispielen aus der Spinnerei und Weberei zu illustrieren, kann man aufführen, daß die Energiekosten für die Herstellung eines gekämmten Garns bis zu 30% seiner Herstellungskosten ausmachen. Das Problem kann sich noch verschärfen je nach Entwicklungsgrad der Maschinen.²⁰⁰ Bei den Stoffe und Geweben, die mit Luftstrahlmaschinen hergestellt werden, liegen die Energiekosten zwischen 40 und 50% der Herstellkosten. Somit behindern die hohen Energiekosten den Einsatz moderner Produktionstechnik in der Spinnerei wie z. B. Luftstrahlmaschinen und Wasserstrahlmaschinen aus dem Grund, da sie mehr Strom verbrauchen.

¹⁹⁹ Vgl. international textile manufacturers federation S. 70.

²⁰⁰ Vgl. Popper, W, S (Modernising the soviet textile industry, implication for perestroika) S. 41.

Die Kapitalkosten

Die Kapitalkosten sind von 4% auf 7% der Gesamtkosten der Textilindustrie und von 4% auf 5% der Gesamtkosten der Bekleidungsindustrie angestiegen. In anderen Worten die Kapitalkosten betragen bis Mitte der 90er Jahre 6% des Umsatzes; für die anderen Branchen der Verarbeitungsindustrie ist der Anteil der Kapitalkosten am Umsatz bei 4% stagniert.

Diese Tendenz wird deutlicher wenn man das Verhältnis Kapitalkosten /Wertschöpfung analysiert; dieses Verhältnis ist von 13% auf 16% für die Textil- und Bekleidungsindustrie angestiegen.

Im allgemeinen betragen die Lohnkosten und Nebenkosten zuzüglich der Kapitalkosten 68% der Wertschöpfung in der Textil und Bekleidungsindustrie.

3.2.2 Die einschränkenden Faktoren bei der Finanzierung der Unternehmen

Die Firmen der Textil und Bekleidungsindustrie haben eine schwache Finanzstruktur, die hauptsächlich durch eine hohe kurzfristige Verschuldung gekennzeichnet ist. Die folgende Tabelle stellt die wichtigsten Finanzindikatoren des Sektors zwischen 1983 und 1993 dar

Finanzindikatoren	1993	1990	1983	Durchschnitt
Langfristige Aktiva/gesamte Aktiva	0,35	0,33	0,30	0,33
Kurzfristige Aktiva/gesamte Aktiva	0,65	0,67	0,70	0,67
Langfristiges Eigenkapital/Passiva	0,34	0,35	0,32	0,34
Eigenkapital/Anlagevermögen	0,58	0,59	0,70	0,62
Kurzfristige Verschuldung/Passiva	0,66	0,65	0,68	0,66
Gesamtverschuldung/Passiva	0,76	0,77	0,75	0,76
Betriebsvermögen	0,99	1,07	1,06	1,04
Eigenkapitalrentabilität	0,19	0,18	0,20	0,19
Gesamtkapitalrentabilität	0,03	0,03	0,04	0,03
Gewinnmarge	0,03	0,03	0,03	0,04
Cash flow	0,07	0,05	0,06	0,06

Tab. 3.4: Die Entwicklung der wichtigsten Finanzindikatoren in der Textil- und Bekleidungsindustrie²⁰¹

Die Erläuterung der Zahlen in der Tabelle erfolgt in nachfolgenden Abschnitt:

Die meisten Firmen des Sektors leiden unter einer schwachen Finanzstruktur d. h. einer unzureichenden langfristigen Kapitalausstattung. Das Verhältnis von langfristigem Eigenkapital zu Passiva liegt in der Periode zwischen 32% und 35%, was eine hohe kurzfristige Verschuldung und damit eine niedrige finanzielle Sicherheit bedeutet. Das gleiche Phänomen wurde auch bei den kleinen Bekleidungsfirmen in Peru festgestellt.²⁰²

Aus der obigen Tabelle können die folgenden Rückschlüsse gezogen werden:

Die hohe kurzfristige Verschuldung

Die kurzfristige Verschuldung beträgt in der betrachteten Periode zwischen 63% und 69% der gesamten Ressourcen wobei dieses Verhältnis 52% für die anderen Branchen der verarbeitenden Industrie beträgt. Der Anteil des Eigenkapitals am Anlagevermögen liegt zwischen 67% und 58% für die Textil- und Bekleidungsindustrie und 71% für die anderen Branchen der verarbeitenden Industrie.

Der niedrige Wert des Anlagevermögens

Das Anlagevermögen beträgt zwischen 30% und 36% der Aktiva in der Textil- und Bekleidungsindustrie gegenüber 42% in den übrigen Branchen der verarbeitenden Industrie. Dies ist auf die Tatsache zurückzuführen, daß die Textil- und Bekleidungsindustrie, insbesondere die Bekleidungsindustrie stark auf die Arbeitskraft angewiesen ist.

Relative hohes Umlaufvermögen

Das Umlaufvermögen stellt in der betrachteten Industrie zwischen 64 und 70% des Aktivas dar. In der übrigen verarbeitenden Industrie liegt das durchschnittliche Umlaufvermögen bei 58% des aktivas. Dies ist auf die hohen Lagerbestände an Rohstoffen und Halbfabrikaten zurückzuführen.

²⁰¹ Vgl. Amith (stratégie de développement de l'industrie du textile-habillement) S.73.

²⁰² Vgl. Visser, E, J (Local sources of competitiveness. Spatial clustering and organisational dynamics in small-scale clothing in Lima, Peru) S. 198.

Die labile kurzfristige Solvenz

Das Verhältnis: Umlaufvermögen/kurzfristiger Verschuldung beträgt 1,04 für die Textil- und Bekleidungsindustrie gegenüber 1,16 für die übrige verarbeitende Industrie.

Das Verhältnis: langfristige Schulden/Gesamtkapital beträgt 0,5 im Vergleich zu 0,6 für andere Branchen der verarbeitenden Industrie. Die schwache langfristige Finanzierung ist dadurch zu erklären, daß die gegebenen Garantien den Gläubigern nicht hoch genug sind. Die Gefahr, daß die Firmen ihren Verbindlichkeiten nicht nachgehen können ist groß und von daher auch eine Insolvenzgefahr für die Gläubiger.

Die Sanierung dieser Situation setzt folgendes voraus:

- Eine Erhöhung des langfristigen Kapitals (capitaux permanent) insbesondere des Eigenkapitals kann zur besseren Finanzierung des Anlagevermögens beitragen. Dieser Erhöhung ist wegen der niedrigen Gewinnspanne von ungefähr 3% und des niedrigen Wertes der Garantien für langfristige Kredite, schwierig durchzuführen. Die Garantien bestehen hauptsächlich aus Anlagevermögen dessen Wert in einer Spanne von 51 bis 65% aus Material mit niedrigem Liquidationswert stammt.²⁰³
- Eine Verminderung des Umlaufvermögens, kann nur durch eine Verbesserung der Produktionsplanung und eine Reduzierung der Lagerbestände erreicht werden.
- Günstige Kredite (die Kreditkosten belaufen sich durchschnittlich auf 2%) für kleine und Mittlere Betriebe sind in vielen Ländern Standardmaßnahmen zur Stärkung des Sektors.²⁰⁴

²⁰³ Vgl. Amith (Stratégie de développement de l'industrie du textile-habillement) S. 73.

²⁰⁴ Vgl. Hill, H (Indonesia's textile and garment industries. Development in an asian perspective) S. 72.

Die Ursachen des Mangels an langfristigem Kapital (capitaux permanents) und der hohen kurzfristigen Verschuldung

Der niedrige Wert des Anlagevermögens in der Textilindustrie und insbesondere in der Bekleidungsindustrie liegt in der herkömmlichen Führung des Geschäftes und dem Mangel an Produktionstechnik in der Branche begründet. Die Bekleidungsindustrie ist hauptsächlich in Familienbetrieben organisiert, die das Anlagevermögen aus ihren bescheidenen Eigenkapital aufbauen um ihre Unabhängigkeit zu bewahren. Der Unternehmer verschuldet sich kurzfristig hoch um sein betriebsvermögen zu steigern. Dies scheint schon seit der industriellen Revolution in England ein typisches Merkmal der kleinen Textilbetriebe zu sein.²⁰⁵ Die kleinen Betriebe akzeptieren nicht die Erhöhung des Geldvermögens durch einen langfristigen Kredit sondern entscheiden sich eher für einen Lieferantenkredit. Dies war traditionell der Fall in der Textilindustrie, insbesondere im Fall der Schrumpffestausrüstung.²⁰⁶ Die Möglichkeiten der Kreditaufnahme sind aufgrund des niedrigen Wertes der angebotenen Sicherheiten begrenzt. Textilunternehmen in ähnlichen Situationen versuchten zunehmend eine Politik der Selbstfinanzierung zu betreiben, was wiederum von dem Erfolg des Unternehmens abhängt.²⁰⁷ Das Anlagevermögen besteht aus Material und Werkzeug mit niedrigem Liquidationswert, wobei die Grundstücke und Gebäude nur 7 bis 10% de Werte des Aktivas ausmachen.

Der niedrige Liquidationswert veranlaßt die Banken die Zinssätze für Kredite zu erhöhen und hohe Garantien zu verlangen, wodurch wiederum die Kapazität der Unternehmungen Kredit aufzunehmen erheblich eingeschränkt wird.²⁰⁸

Die Verstärkung des langfristigen Kapitals (capitaux permanents) kann in diesem Zusammenhang nur durch eine Erhöhung des Eigenkapitals, der Abschreibungen und Rücklagen erzielt werden, wobei sowohl die Abzüge vom Gewinn (Finanzgebühren, Steuer ...) als auch die niedrige Produktivität als Hindernisse für eine Erhöhung des langfristigen Kapitals wirken.

²⁰⁵ Vgl. Chapman, S (Financial restraints on the growth of firms in the cotton industry, 1790-1850 in: Jenkins, D, T. (Hrsg.): The industrial revolutions, Vol.8) S. 184.

²⁰⁶ Vgl. Chapman, S, D (British marketing enterprises: The changing role of merchants, manufacturers and financiers, 1700-1860 in: Chapman, S, D. (Hrsg.): Tauris industrial histories, Vol.2) S. 289.

²⁰⁷ Vgl Popper, W, S (Modernizing the soviet textilindustry. Implication for perestroika) S. 31.

Die Erhöhung des Eigenkapitals stammt hauptsächlich aus den Kontokorrentkrediten der Gesellschafter und aus den Rücklagen. Die Erhöhung des Kapitals durch den Kapitalmarkt ist für die Textil- und Bekleidungsindustrie ausgeschlossen.

Somit hängt die langfristige Finanzierung der Textil- und Bekleidungsindustrie auch von zwei Motiven ab:

- Die Angst vor einem Verlust der Kontrolle über die Firma
- Die hohen Garantien, die von den Kapitalgebern verlangt werden.

Die strukturelle Schwäche der Selbstfinanzierung (autofinancement) aus eigenen Mitteln (fonds propres) erklärt die verstärkte Ausstattung mit den kurzfristigen Krediten.

Für die meisten Firmen der Textil- und Bekleidungsindustrie stellt die Verschuldung nicht eine Ergänzung der eigenen Mittel dar sondern ist die wichtigste Form der Finanzierung. Es wird erst an eine Kapitalerhöhung gedacht wenn alle Möglichkeiten der Kreditaufnahme erschöpft sind. Die Verschuldung macht nicht nur mehr als 76% der gesamten Ressourcen aus sondern übersteigt sogar bei weitem das Niveau der eigenen Mittel. Noch gravierender ist, daß die kurzfristige Verschuldung 87% der Gesamtverschuldung darstellt und ständig erneuert werden muß. Diese Entwicklung dürfte sich fortsetzen, da die schwache Kapitalstruktur ein strukturelles Problem ist, das man nicht in wenigen Jahren lösen kann.

3.2.3 Die einschränkenden Faktoren in Marketing und Handel

Die marokkanische Textil- und Bekleidungsindustrie muß noch viele Verbesserungen im Bereich der Analyse und Selektion von Kunden, der Produktkonzeption, der Positionierung in bestimmten Segmenten, der Festlegung der Verkaufspreise und Handelsaktionsplanung durchzuführen. Die marokkanischen Firmen haben einen begrenzten Einfluß auf die Marketingfaktoren:

²⁰⁸ Vgl. Amith (stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie du textile-habillement S. 75.

Der Einfluß auf das Produkt

Dabei muß zwischen zwei Arten von Produkten unterschieden werden, die Produkte, die von den einheimischen Produzenten konzipiert werden und die Produkte, die vom europäischen Partner konzipiert werden.

- Die vom europäischen Partner konzipierten Produkte, werden nach einem Kostenvoranschlag des Partners bearbeitet, wobei die Innovationsmöglichkeiten seitens des einheimischen Produzenten auf die Verbesserung der Produktivität und kleine Modifikationen in der Qualität der Konfektion begrenzt sind.²⁰⁹

Falls das Produkt vom einheimischen Produzenten selbst konzipiert wird, setzt das eine Designabteilung voraus, in der die Entwicklung neuer Produkte und der Entwurf von Kollektionen stattfindet. Dies ist allerdings nicht immer der Fall, deswegen wird in den meisten Fällen, das Design des europäischen Kunden übernommen.²¹⁰

Der Einfluß auf den Preis

Aufgrund der starken internationalen Konkurrenz haben die einzelnen einheimischen Firmen fast keinen Einfluß auf die Preise. Diese werden weitgehend vom europäischen Zulieferer bestimmt. Sie werden nicht hauptsächlich von den Kosten der Rohstoffe und Halbfabrikate bestimmt, sondern von anderen Kriterien wie z. B: den Lieferzeiten, der Qualität und der technischen Kompetenz der einheimischen Firma.

Hierbei besteht eine große Unsicherheit in Bezug auf die verlangten Preise. Eine Preisabweichung von 10 bis 25% zwischen Konkurrenten gilt als normal. Der ausländische Auftraggeber nutzt die Situation häufig aus um die Preise zu drücken.²¹¹ Hinzukommt, daß ein adäquates Kostenrechnungssystem kaum verbreitet ist, wodurch die genaue Bestimmung der Preise erschwert wird.

²⁰⁹ Vgl. Devalk, P (African industry in decline: The case of textiles in Tanzania in the 1980's) S. 270.

²¹⁰ Vgl. Anhang B S. 243.

Der Einfluß auf die Werbung

Das Budget für die Werbung ist meistens klein. Hohe Werbungskosten würden die Verkaufspreise nach oben treiben, was die Umsätze reduzieren würde.

Öffentlichkeitsarbeit bzw. Marketing wird auf private Initiativen der Führungskräfte oder die Teilnahme an einigen Messen reduziert.

Der Einfluß auf die Handelsbeziehungen

Meistens erhalten Firmen einen Auftrag vom Kunden; sie erhalten Produkte und verarbeiten diese weiter. Die Textil- oder die Bekleidungsfirma ist also nur ein wenig bedeutsames Glied in dieser Kette, nur in einigen großen Firmen existiert eine richtige Handelsabteilung, die allerdings lediglich auf dem Binnenmarkt aktiv ist. Diese Industrie erledigt lediglich Produktionsaufträge für die überwiegend ausländischen Kunden ohne das Produkt selbst zu konzipieren und umzusetzen.²¹²

Bezüglich der Handelsbeziehungen der einheimischen Unternehmen zu den europäischen Kunden, kann man sagen, daß die marokkanischen Firmen unter der Abhängigkeit von den ausländischen Abnehmern leiden. Diese machen 40% der Nachfrage in der Textilbranche und mehr als 90% in der Bekleidungsbranche aus. Hinzu kommt die Instabilität dieser Nachfrage je nach der Lage der Konjunktur. Diese Abnehmer gehören überwiegend dem Großhandel, hauptsächlich Einkaufsgruppen an, aufgrund ihrer hohen Kapazität²¹³ üben diese eine starke Kontrolle auf die zahlreichen einheimischen Produzenten aus, so daß die Aktivität der Produzenten (Produktion, Investition und Handel) von der Handelsstrategie der ausländischen Abnehmer völlig abhängig ist.²¹⁴

Ein Beispiel das diese Situation besonders hervorhebt war die Krise des Sektors zwischen 1990 und 1993 und Ende der 90er. Die Rezession in den wichtigsten europäischen Märkten für die Textil- und Bekleidungsindustrie hat den Umfang der Aufträge stark reduziert und damit große Probleme bei der Produktionssteuerung verursacht. Im Falle der Unregelmäßigkeit der Aufträge sind die einheimischen

²¹¹ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 110.

²¹² Vgl. Anhang A S. 238.

²¹³ Vgl. Scheffer, M (Trading places: Fashion, retailers and the changing geography of clothing production) S. 119.

Produzenten auf jeden Fall mit einem Problem konfrontiert :Entweder überschätzen oder unterschätzen sie die benötigten Mengen an Rohstoffen und Halbfabrikaten.²¹⁵ Es besteht grundsätzlich das Risiko, daß die Lagerbestände für die eingehenden Aufträge nicht ausreichen. Der große Umfang der Aufträge während der 80er Jahre hat dazu geführt, daß die einheimischen Produzenten ihre Investitionen in neue Produktionstechniken getätigt haben. Bei der jetzigen Rezession und der Fluktuation des Umfangs der Aufträge kann die Produktionsteuerung und die Anlagenausnutzung nicht effizient erfolgen.²¹⁶

Um Aufträge nicht zu verpassen, akzeptieren einige Produzenten Aufträge zu Selbstkosten. Meistens werden sie dadurch gezwungen einen Teil ihres Personals zu entlassen. Unter solchen Umständen haben die Produzenten keine andere Wahl als ihre Produktion fortzusetzen um zumindest ihre Fixkosten und die Abschreibungen zu decken.

3.2.4 Die einschränkenden Faktoren im Verwaltungsbereich

Die Firmen beklagen den Verwaltungsstil der Behörde und die Komplexität der Prozeduren, die zu einer Zeit- und Finanzmittelverschwendung führen. Dies gilt auch für andere Länder wie Z. B. Indonesien.²¹⁷ Dasselbe gilt für die häufigen Kontrollen durch das Finanzamt, was eine Atmosphäre des Mißtrauens gegenüber den Behörden bewirkt. Die Firmen beklagen sich auch über die hohe Steuerlast und den großen Anteil der Lohnkosten und Lohnnebenkosten an der Wertschöpfung.

Was die Beziehung zu den Banken betrifft, so verhindern die hohen Garantien, die von den Banken vor einer Kreditvergabe verlangt werden, weitere Investitionen seitens der Firmen.

Ein anderes Hindernis für den Erfolg des Sektors ist der Mangel an qualifizierten Technikern für die Wartungs- und die Reparaturarbeiten.²¹⁸ Die Produzenten geben zu, daß die Absolventen der Berufsschulen, einen kleinen Anteil ihrer Techniker ausmachen; die meisten erhielten ihre Ausbildung "on the job" während der Arbeit in

²¹⁴ Vgl. Chapman, S (Hosiery and Knitwear: Four centuries of small-scale industry in Britain c. 1589-200) S. 221.

²¹⁵ Vgl. De Valk, P (African industry in decline: The case of textiles in Tanzania in the 1980's) S. 150.

²¹⁶ Vgl. Amith. (stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie textile-habillement.) s. 80.

²¹⁷ Vgl. Hill, H (Indonesia's textile and garment industries. Developments in an asian perspective) S. 73.

²¹⁸ Vgl. hierzu Abschnitt 3.1.3 dieser Arbeit.

der Firma . Die Modernisierung und die Adaptation des Ausbildungssystems an die Bedürfnisse des Sektors ist eine der dringendsten Aufgaben.²¹⁹

3.2.5 Die Rolle des Staates und des Unternehmers als Einschränkungsfaktor

Die Ursache der heutigen Situation des Textilsektors in Marokko liegt in einer historischen Fehlentwicklung

des marokkanischen Textilhandwerks begründet. Der Handwerker kaufte die Rohstoffe vom Bauern, bearbeitete sie und verkaufte sie an den Händler. Er besaß durchschnittlich 5 bis 6 Webmaschinen und 10 Arbeiter.²²⁰

Die marokkanischen Händler, hauptsächlich die aus Fés verbreiteten ihre Handel in die wichtigsten Zentren Marokkos: Casablanca, Taza, Sefrou, Meknés, Marrakesch... aber auch ins Ausland: Manchester, Genua, Marseille... Die Händler haben nicht den Schritt gewagt Handwerker in einer großen Produktionsanlage zusammen zu fassen und damit die erste Etappe der Industrialisierung zu beginnen. Der Binnenmarkt war dafür zu klein.

Händler importieren Stoffe aus Baumwolle zu einem niedrigerem Preis aus dem Ausland und drängen sie damit die Handwerker endgültig aus dem Markt.²²¹ Dieses Bürgertum der Händler hat die Firmen von den französischen Unternehmern nach der politischen Unabhängigkeit übernommen und mit der gleichen Händlermentalität des schnellen Gewinns und geringen Initiative weitergeführt.

Andere historische Entwicklungen zeigen, daß die Unternehmer in Korea von Anfang an eine entscheidende Rolle in der Modernisierung der Textilindustrie gespielt haben. Sie waren entweder aufgeklärte und liberale Beamte, die Yang Ban (Adlige), die aufgrund ihrer Bildung einen Einblick in das Weltgeschehen hatten und bereit waren in die Modernisierung zu investieren. Auf der anderen Seite gab es Textilheimweber und Kaufleute, die die Herausforderungen der beginnenden Industrialisierung annahmen.

²¹⁹ Vgl. Amith (Stratégie de développement de l'industrie du textile-habillement) S. 117.

²²⁰ Vgl. le tourneau, R (la vie quotidienne á Fés en 1900) S. 83 ff.

²²¹ Vgl. Jaidi, L (Industrie textile et processus d'industrialisation au Maroc) S. 148.

Einige hielten sich im Jahr 1884 zum Studium der Webtechnik in Japan auf und gründete die Weberei Dae Han. Zwei ehemalige Minister beteiligten sich indirekt an der Weberei Chong Ro und ermöglichten ihr durch ihre Beziehungen eine günstige Unternehmensentwicklung. Staatsbeamten gründeten mit Hilfe von Missionaren im Jahr 1906 eine Gewerbeschule in Song Do.

Nicht nur Beamte und Aristokraten nahmen an der Baumwollweberei teil sondern auch Kaufleute und Heimweber.

Seit den 20er Jahren entstanden Großbaumwollfabriken, wobei es sich überwiegend um koreanische Großgrundbesitzer und japanische Großunternehmer handelte. Mit der Abschaffung des Gesetzes " Chosun Compagny Regulation" gewährte ein neues Gesetz den Koreanern den Zugang zur Industrie. Von den sechs größten Baumwollfabriken gehörten zwei Koreanern.²²²

Das Problem lag darin, daß der Händler sich nicht zu einem Industriellen umgewandelt hat. Die Errichtung einer Textilindustrie hängt weitgehend davon ab, wie gut sich der einheimische Produzent vom Binnenmarkt oder vom Ausland mit Rohstoffen und Halbfabrikaten versorgen lassen kann und in wie weit er an die Märkte heran kommt, die damals von ehemailigen kolonialmächten kontrolliert waren.

Desweiteren wird die kommende Freihandelszone mit der EU auf die marokkanische Textil- und Bekleidungsindustrie einen hohen Anpassungsdruck üben.

²²² Vgl. Choi, Y (Vom Verlag zur Fabrik: Der technische Wandel in Koreas Baumwollindustrie seit 1900 im Vergleich zur Schweiz 1780-1850) S. 40.

3.3 Die Freihandelszone mit der EU als Herausforderung für die marokkanischen Firmen für Textilien und Bekleidung

Die Freihandelszone gilt für alle industriellen Produkte außer landwirtschaftlichen Produkten. Bis 2010 müssen sämtliche Zolltarife und Quoten für alle Industriebranchen abgebaut werden. Lediglich ein Drittel der marokkanischen Firmen in der Textil- und Bekleidungsindustrie wird aufgrund der europäischen Konkurrenz fortbestehen, ein weiteres Drittel könnte nach massiven Sanierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen überleben. Das übrige Drittel wird vom Markt verschwinden, weil das Produktionsprogramm zu breit (Anzahl der Produktarten hoch) ist oder die Produktionstechnik veraltet ist oder weil die Produkte den internationalen Standard nicht erreichen.²²³

Die Entwicklung der Freihandelszone in Marokko wird wahrscheinlich wie folgt aussehen:

Phase 1: 1998 bis 2002 Die Einführung.

Die Öffnung des marokkanischen Marktes für Importe hat die europäischen und asiatischen Produzenten dazu veranlasst die Marktanteile auszubauen. Die Zulieferer von Garnen und Stoffen haben ihre Verkaufsniederlassungen bereits etabliert.²²⁴

Die marokkanischen Produzenten von Bekleidung und Maschenware werden von einem größeren Angebot profitieren, wobei die marokkanischen Textilproduzenten einer stärkeren Konkurrenz aus Asien ausgesetzt sein werden, insbesondere was Standardprodukte betrifft.

Bei den marokkanischen Exporten hat es keine großen Unterschiede gegeben,²²⁵ allerdings wird die Konkurrenz um den europäischen Markt härter werden, die marokkanischen Exporteure müssen folglich die Entwicklung auf dem europäischen Markt gut beobachten. Den marokkanischen Produzenten werden sich mehr Chancen auf joint-ventures mit ausländischen Zulieferern erhoffen.

²²³ Vgl. DRI/McGraw-Hill (le maroc compétitif) S. 152.

²²⁴ Vgl. Die einheimischen Produzenten beschwerten sich besonders in Casablanca jetzt schon über die chinesische Konkurrenz

²²⁵ Vgl. ITC Databases (international Trade statistics on textile and clothing) S.17

Phase 2: 2003 bis 2006 Der Wandel

Eine größere Anzahl der Firmen wird vom Markt verschwinden (mindestens 1/3)²²⁶; die anderen werden die Früchte ihrer Investitionen und Restrukturierungsmaßnahmen ernten: Verbesserung der Qualifikation der Arbeiter, Verbesserung der Qualität der Produkte, Optimierung der Produktion und Einführung von neuen Managementmethoden.

In dieser Phase dürfte eine verstärkte Präsenz in der ausländischen Unternehmen Marokko erwartet und damit könnte es zu mehr joint-ventures zwischen marokkanischen und ausländischen Firmen kommen. Dieser Prozeß vollzieht sich gegenwärtig durch die zunehmende chinesische Präsenz im marokkanischen Markt und die Produktionsverlagerung einiger Firmen von der EU nach Marokko.²²⁷

Phase 3: 2007 bis 2010 Die Konsolidierung.

Es wird erwartet, daß in dieser Phase die Gründung von neuen Firmen im Textil- und Bekleidungsbereich rückläufig sein wird. Der Handel wird zunehmen, danach werden sich die Importe stabilisieren.

Die Erhöhung der Exporte in dieser Phase wird stark davon abhängen, in wieweit sich die marokkanischen Produzenten gegenüber ihren direkten Konkurrenten wie Tunesien, Türkei oder Ost- und Mitteleuropa durchsetzen können.

Es wird erwartet, daß die meisten Firmen in dieser Phase ihren Marktanteil bereits ausgebaut und sich auf bestimmte Marktsegmente spezialisiert haben. Mindestens zwei Drittel der Firmen sind direkt oder indirekt an Exportaktivitäten beteiligt.

Für die Unternehmen ist dies eine Periode, in der sie gezielte Investitionen bzw. Verbesserungen machen sollten, z. B: den Produktionszyklus verkürzen, die Qualität der Produkte verbessern, die Ausbildung des Personals gezielt fördern und die langfristige Finanzierung sichern.

²²⁶ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 70.

²²⁷ Vgl. die Britische Firma Courtauld hat neulich ihre Garnproduktion von den neuen Bundesländern nach Marokko verlagert

Desweiteren, wird die Qualifikation des Personals und die damit verbundene Produktivität diskutiert.

3.4 Die Qualifikation des Personals in der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie

Die Textil- und Bekleidungsindustrie hat in der Periode von 1986-1996 10000 Arbeitsplätze geschaffen. Die folgende Tabelle zeigt die zusätzliche Anzahl der sich in Ausbildung befindenden Arbeiter im Jahre 1999.

Qualifikationsgrad	spezialisierte Techniker	Techniker	ungelernte Arbeiter	ausgebildete Arbeiter
Anzahl	160	861	1303	4528

Tab. 3.5: Anzahl der in der Ausbildung befindlichen Personals der Textil- und Bekleidungsindustrie in Marokko²²⁸

Das Angebot Ende der neunziger Jahre an Technikern, spezialisierten Technikern und ausgebildeten Arbeitern betrug 7500 Personen, der Bedarf lag bei 10000. Die folgende Tabelle spiegelt ein niedriges Niveau der Qualifikation und die niedrige Rate der Betreuung wieder²²⁹, wobei die meisten empirischen Studien den relativ hohen Anteil des Personals im Management zu den Gesamtanzahl der Beschäftigten betonen.²³⁰ Erfüllt der Meister dabei hauptsächlich die Aufgabe der Sammlung und Weiterleitung von Informationen unter den Arbeitern.²³¹

²²⁸ Vgl. Amith (Stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie du textile/habillement) S. 67.

²²⁹ Vgl. die Betreuungsrate wird als der Anteil der Ingenieure, Meister und Techniker an der Gesamtanzahl des Personals definiert.

²³⁰ Vgl. Routamaa, V (Organizational structuring. An empirical analysis of the relationships between structure and size in firms of the finish shoe and clothing industry) S. 49.

²³¹ Vgl. Heidenreich, M (Nationale Muster betrieblichen Strukturwandels am Beispiel der französischen und bundesdeutschen Bekleidungsindustrie) S. 106.

	Manager	Ingenieure	Verwalter	Techniker	einfacheArbeiter	Aushilfe	Ausgebildete Arbeiter
Textil und Maschenware	1143	700	1040	1992	26718	25042	2398
Konfektion	1059	733	947	2025	46416	46663	2335
Summe	2202	1433	1987	4017	73134	71705	4733

Tab. 3.6: Die Differenzierung des Personals in der marokkanischen Textil und Bekleidungsindustrie nach deren Qualifikation²³²

Somit beträgt die Betreuungsrate²³³ für die hohe Managementetage 2,24%, das bedeutet 2 Manager für 100 Beschäftigte.²³⁴

Die allgemeine Betreuungsrate erreicht 5,95% (der Anzahl der Manager, Ingenieure, spezialisierten Techniker und Techniker pro 100 Beschäftigte) auch das ist ein niedriger Wert. Die allgemeine Betreuungsrate kann man nach der folgenden Tabelle splitten:

Hierarchische Stufe	Rate
Hohe Management	1,36%
Ingenieure	0,20%
Spezialisierte Techniker	0,68%
Mittlere Management	1,23%
Techniker	2,48%
Summe	5,95%

Tab. 3.7: Das Niveau der Betreuungsrate in den verschiedenen Qualifikationsniveaus²³⁵

Die Tabelle gibt eine sehr niedrige Betreuungsrate wieder, besonders im technischen Bereich (0,2% für Ingenieure und 0,88% für qualifizierte Techniker). Diese niedrige Betreuungsrate erklärt die niedrige Produktivität und die schlechte Qualität der Produkte, genauso wie die Organisation der Produktionsverfahren im allgemeinen.²³⁶

²³² Vgl. Amith (Stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie du textile/habillement) S. 67.

²³³ Vgl. die Betreuungsrate lässt sich als der Anzahl der Manager, Ingenieure und spezialisierten Techniker pro 100 Beschäftigte interpretieren

²³⁴ Vgl. Amith (Stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie du textile/habillement) S. 67.

²³⁵ Vgl. Amith (Stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie du textile/habillement) S. 67.

²³⁶ Vgl. hierzu Abschnitt 3.1.3 und 3.2.3 dieser Arbeit.

Unter den einfachen Arbeitern ist der Analphabetismus ein Hindernis um die Produktivität zu steigern. In einer Umfrage des marokkanischen Arbeitgeberverbandes (CGEM) von 1997 unter 1100 ihrer Mitglieder über die Einstellung der Firmen zum Thema berufliche Bildung war das Ergebnis bei 35% der befragten Firmen ausreichend und bei 46% unbefriedigend.²³⁷ Um der Situation entgegenzukommen muß der Ausbildung von mehr Ingenieuren und Technikern genauso wie der Verbesserung der Inhalte der Ausbildung selbst einen höherer Wert beigemessen werden. Somit hat Spanien Beispielsweise seit Anfang der Achtziger Jahre im Anschluß an die Restrukturierungsmaßnahmen in der Textil- und Bekleidungsindustrie mit der Verbesserung und Verstärkung der Ausbildung der Manager, Meister und einfacher Arbeiter mit Blick auf die Einführung von modernen Prozessen wie CAD/CIM im Bereich Design, Schnittmuster-Entwurf, Einstufung (grading) begonnen. Weiterhin wurde auf die Qualitätskontrolle genauso wie Verbesserung der Qualifikation im mittleren Management besonders geachtet.²³⁸

Nach einigen Modellen der internationalen Arbeitsorganisation, könnten die Kosten der Ausbildung unter der Regierung, die Unternehmungen und den Beschäftigten verteilt werden,²³⁹ dazu müßte die Ausbildung der Ausbilder eine größere Rolle spielen anhand von arbeitsorganisatorischen Modellen wird eine forcierte Zergliederung und Standardisierung der Tätigkeiten statt finden.²⁴⁰ In diesem Zusammenhang müssen einige Maßnahmen getroffen werden:

- Im Jahre 1996 wurde das Duale Berufsausbildungssystem gesetzlich verankert, dabei wurde versucht, die Berufsverbände in der Informations- und Fortbildungsprozeß stärker einzubeziehen. Dies geschieht durch:
- Sonderverträge mit den Unternehmungen zur Finanzierung der Ausbildungsplätze vom Staat (contrats spéciaux de formation)²⁴¹ insbesondere unter den kleineren und mittleren Betrieben und den zuständigen Ausbildungsinstituten. Weiterhin werden Vereinfachungen bei der Finanzierung diese Ausbildungsmaßnahmen vorgesehen werden.

²³⁷ Vgl. GTZ (Studie zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der marokkanischen Wirtschaft) S. 25.

²³⁸ Vgl. Orío, H./Antoni, Salmurri, J./Viladás, X. (Training in the spanish textile and clothing industry- the situation in catalonia and the autonomous community of valencia) S. 80.

²³⁹ Vgl. ILO (Third tripartite technical meeting for the clothing industry) S. 19.

²⁴⁰ Vgl. Heidenreich, M (Nationale Muster betrieblichen Strukturwandels am Beispiel der französischen und bundesdeutschen Bekleidungsindustrie) S. 101.

- Errichtung einer Textilhochschule mit Mitteln von Marokko, der Weltbank und der EU "Ecole Supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement" (ESITH)
- Förderung des dualen Ausbildungssystems, dabei können die Arbeiter schon als Lehrlinge in die Arbeit einsteigen und notwendige Erfahrungen für den zukünftigen Job sammeln.²⁴²

Solche Initiativen existieren in Colombia (USA) seit den fünfziger Jahren, wo der National Apprenticeship Service die Ausbildung für das Personal macht. Diese Institution wird in Höhe von 2% des Einkommens der auszubildenden Personals finanziert²⁴³; ähnliche Institute gibt es in Sri Lanka und Bangladesch seit Mitte der Achtziger Jahre, wobei in Marokko genauso wie in anderen Ländern in Afrika und Asien die Ausbildung der Meister und Vorarbeiter noch zurück liegt, obwohl man sie zuerst ausbilden sollte.²⁴⁴

In diesem Zusammenhang wurde das Technische Zentrum für die Textil und Bekleidungsindustrie (centre technique de textile de de l'habillement) errichtet.²⁴⁵ Die Aufgabe dieses Zentrums liegt darin:

- Beratung zwecks besserer Beherrschung des Produktionsprozesses, unter anderem auch mit ausländischen Firmen. Ägypten hat schon seit den Dreißiger Jahren damit begonnen die Absolventen der technischen Schulen für Textil zur Ausbildung nach England zu schicken²⁴⁶
- Beratung der Firmen bei der Zertifizierung.
- Analysen zur Steigerung der Produktivitäten
- Untersuchungen zur Einsparung von Energie in der Textilindustrie

Die marokkanischen Firmen können ihr Personal zu den besten Instituten der universitären Ausbildung und Forschung im Bereich Textil, Bekleidung, Mode und Design nach Westeuropa schicken. Als Beispiele kann man folgende Institute nennen: institut de Troyes und institut de Mulhouse in Frankreich; the institut of west yorkshire area, the Institut of Manchester area und the Institut of Nottingham and Leicester area in Großbritannien; La Città degli studi di bella in Italien, die

²⁴¹ Vgl. GTZ. (Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit der marokkanischen Wirtschaft.) S. 50.

²⁴² Vgl. hierzu Abschnitt 4.1.2.2.5 dieser Arbeit.

²⁴³ Vgl. Dies kann als Vorbild für die Finanzierung der Ausbildungsmaßnahmen seitens des Unternehmens vorgesehen werden.

²⁴⁴ Vgl. ILO (Third tripartite technical meeting for the clothing industry) S. 22.

²⁴⁵ Vgl. GTZ (Studie zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der marokkanischen Wirtschaft) S. 37.

Technische universität in Aachen, das Deutsche Wollforschungsinstitut in Aachen, die Textilfachhochschule und die technische Fachschule in Mönchengladbach.²⁴⁷

Die Forschung und Entwicklung in Sinne von Qualitätskontrolle, Analyse von Rohstoffen und Anwendung von neuen Produktionsplanungs und -steuerungsansätzen wie CAD/CIM ist nicht genug betont als Aufgabe des Institutes. Bei einigen direkten Konkurrenten von Marokko wie Z. B Spanien, besonders in der Baumwoll-und Bekleidungsindustrie sind solche Institute seit Mitte der fünfziger Jahre mit ähnlichen Aufgaben beauftragt und verfügen über qualifiziertes Personal in der Forschung und Lehre und gute Labore. Weiterhin arbeiten solche Institute immer stärker mit der Industrie zusammen; unter diesen Instituten kann man erwähnen:

- Instituto de Investigación textil in Barcelona
- Instituto de tecnología química y textil in Barcelona
- Instituto de Investigación textil in Valencia
- El Senor Mombru Laboratory als Teil der Escuela técnica superior de ingenieros industriales in Terrassa
- El departamento de investigación aplicada a la industria textil als Teil der Escuela universitaria de ingeniería técnica industrial in Terrassa

Die Beiden letzten haben als Schwerpunkt die Anwendung und Verbreitung der CAD/CIM durch Spanien mit verstärkter Beziehung zu der Industrie, insbesondere mit den mittleren und größeren Betrieben.²⁴⁸

Portugal als direkter Konkurrent von Marokko bildet seine Textil- und Bekleidungsingenieure an 12 Universitäten und mindestens 3 Berufsschulen aus, hinzukommen andere private Ausbildungszentren wobei es in den letzten Jahren in der Kursen der Berufsschulen eine zunehmende Tendenz der Theorie zu ungunsten der Praxis gibt.²⁴⁹

In diesem Zusammenhang und insbesondere in den privaten Ausbildungszentren wird die Qualifizierung der Techniker, Vorarbeiter und Meister besonders betont und im

²⁴⁶ Vgl. Osman, M (Zur Entwicklung der Ägyptischen Textilindustrie Zwischen 1939 und 1952) S. 39.

²⁴⁷ Vgl. Textilia istituto per la tradizione e la tecnologia tessile SpA. (Exploratory study of the role and activities of "centres of excellence" in the textile industry in four EEC Member States) S. 101.

²⁴⁸ Vgl. Orío, H./Antoni, Salmurri, J./Viladás, X. (Training in the spanish textile and clothing industry- the situation in catolonia and the autonomous community of valencia) S. 75.

²⁴⁹ Vgl. Serrao Andrez, J./Caldeira Dias, M. (Textil and training in Portugal) S. 63.

Hinblick auf den Einbezug der Qualitätskontrolle, Koordinierung der Arbeitsgruppen und der Computergeschützten Produktionsüberwachung neu definiert.²⁵⁰

In der Ausbildung der griechischen Vorarbeiter und Meister (mittleres Management) tritt die Aufgabe des "Chef" der Arbeiter immer im Hintergrund, besonders betont werden umfangreichere Qualifikationen in der Koordinierung der Produktionsprozesse, die Produktionskosten und das Erkennen der Eigenschaften von Garnen.²⁵¹

Zumal ist die Verbesserung der Qualifikation der Arbeiter und der Techniker noch notwendiger mit dem technischen Fortschritt in der Spinnerei z. B in der Spinnerei Open-End und in der Weberei mit Luftstrahlmaschinen, Wasserstrahlmaschinen und der Jacquard- Muster in der Maschenwarenherstellung. Die Spinnerei und Weberei sind maschinenintensiv und benutzen neue Maschinen und verlangen somit qualifizierte Arbeiter. Die Bekleidungsindustrie ist arbeitsintensiv, aber mit den neuen Produktionsprozessen wo die Automatisierung und CIM/CAD, die Lasertechnik bei der Schneiderei, der automatische Schnittmuster-Entwurf und die Programmierung der Nähmaschinen eine wichtige Rolle spielen sind die Anforderungen an die Qualifikation der Arbeiter auch in diese Branche gestiegen.²⁵² Mit dem zunehmenden technologischen Fortschritt wird von den Arbeitern weniger Handfertigkeit verlangt²⁵³ aber mehr Aufmerksamkeit auf mögliche Störungen der Maschinen; in diesem Hinblick wird das Spektrum der Qualifikation immer umfangreicher. Die Besonderheit in dieser Branche ist, daß die Arbeiter viel Know-how -das mit der Erfahrung verbunden ist- haben müssen und gute Kenntnisse in der Mechanik und in der Elektronik besitzen sollen.²⁵⁴ Diese neuen Entwicklungen bzw Verschiebungen der Anforderungen an dem Qualifikationsprofils des Meisters, Vorarbeiters und Technikers dürfen nicht von der marokkanischen Unternehmung außer Acht gelassen werden.

²⁵⁰ Vgl. Chainho Pereira, L./Cabeco Silva, A./Caldeira Dias, M. (Vocational profiles and training requirements of foremen and overseers in the textile/clothing sector in portugal). S. 19.

²⁵¹ Vgl. Fotinopoulou, K./Manolopoulos, N (Technical training requirements of middle management in the greek textile and clothing industries) S. 25.

²⁵² Vgl. hierzu Abschnitt 2.2 dieser Arbeit.

²⁵³ Vgl. International labor organization (Globalisation of footwear, textiles and clothing industries) S. 58.

²⁵⁴ Vgl. Blanchard, F (la technologie, le travail et la société: quelques indices des recherches du BIT) S. 39.

Die niedrige Betreuungsrate und der Mangel an qualifizierten Arbeitern und Technikern bewirken eine niedrige Kapazitätsauslastung der Industriebetriebe des Sektors.²⁵⁵ Die folgende Tabelle gibt die Auslastungsraten der Betrieben an:

Anteil der Betrieben	Kapazitätsauslastungsgrad
33%	80% - 100%
33%	50% - 80%
33%	25% - 50%

Tab. 3.8: Kapazitätsauslastung der Betriebe in der Textil und Bekleidungsindustrie in Marokko²⁵⁶

Dieses Phänomen beeinflusst negativ die Wettbewerbsfähigkeit und die Qualität der marokkanischen Produkte. Eine Industrie kann nicht wettbewerbsfähig sein, wenn die optimale Auslastungskapazität nie erreicht ist. Die Hauptursache dieser fehlenden Wettbewerbsfähigkeit ist der Mangel oder das Fehlen von qualifizierten Facharbeitern und Technikern, die das Produktionsmaterial optimal benutzen können. Die Ursache kann aber auch der Mangel in der Produktionsplanung und die Schwierigkeiten bei der Erschließung von neuen Märkten sein, wie das meistens der Fall in der Entwicklungsländern.²⁵⁷

Dieses Problem verschärft sich mit dem Kauf von den neuesten Produktionstechniken, weil die neuen Maschinen eine Steigerung der Qualifikation der Arbeiter und Allokation von mehr Facharbeiter an der Wartung voraussetzen.²⁵⁸

In dieser Situation ist die marokkanische Firma gezwungen entweder weiter eine niedrige Kapazitätsauslastung zu führen, was die schlechte Qualität fördert und Wettbewerbsfähigkeit beeinflusst oder sich an die Verträge vom Typ "Produkte auf der Hand" mit den ausländischen Maschinenzulieferern einzulassen; diese Maschinenzulieferer werden wiederum die einheimischen Arbeiter an der Handhabung und Wartung der Maschinen ausbilden. In diesem Fall, was die einheimische Firma an

²⁵⁵ Vgl. Anhang A S. 237.

²⁵⁶ Vgl. Agouramme, H (l'industrie textile au Maroc: structures, stratégies et performances) S. 166.

²⁵⁷ Vgl. Visser, E, J (Local sources of competitiveness. Spatial clustering and organisational dynamics in small-scale clothing in Lima, Peru) S. 163.

²⁵⁸ Vgl. Agouramme, H (l'industrie textile au Maroc: structures, stratégies et performances) S. 166.

Kapazitätsauslastung gewinnen könnte, verliert sie an hohe Honorare für den ausländischen Maschinenzulieferer.

Die neuen Techniken leisten für ein Land wie Marokko, das keine lange Industrietradition hat und dem es an qualifizierten Ingenieuren und Facharbeitern mangelt, keinen Gewinn an Produktivität.²⁵⁹

²⁵⁹ Vgl. Blanchard, F (la technologie, le travail et la société: quelques indices des recherches du BIT) S. 41.

3.5 Die Produktivität in der marokkanischen Textil-und Bekleidungsindustrie

Marokko hat eine der niedrigsten Lohnkosten in Mittelmeer mit \$1,89/stunde aber immer noch höher als Ägypten(\$0,91), China(0,62), Indien(0,60), Pakistan (0,40) und Indonesien (0,24); intressanterweise waren die Lohnkosten in Marokko in der Mitte der 80er weniger als die Hälfte der Kosten in Tunesien. Gegenwärtig hat es Tunesien geschafft Seine Kosten auf \$1,76 zu senken d. h zu einem niedrigeren Niveau als Marokko.²⁶⁰

Die folgende Tabelle gibt die Lohnkosten pro Stunde der wichtigsten EU-Zulieferer in US\$.

Land	Lohnkosten/Std In der Textilindustrie	Rang- Textil	Lohnkosten/Std in der Bekleidung	Rang- Bekleidung
China	0,62	5	0,43	4
Türkei	2,48	19	1,84	18
Tunesien	1,76	14	k.a	k.a
Marokko	1,89	15	1,36	13
Ägypten	0,91	7	0,68	7
Indien	0,6	5	0,39	4
Indonesien	0,24	2	0,16	2
Sud Korea	3,63	28	2,69	27
Pakistan	0,4	3	0,24	22
Argentinien	4,88	38	3,66	36
Brasilien	4,05	31	2,03	20

Tab. 3.9: Lohnkosten pro Stunde der wichtigsten EU-Zulieferer in US\$ ²⁶¹

Die Lohnkosten in der EU sind relativ hoch mit 60% in der Bekleidung und 40% in der Textil Produktionskosten ausmachen z. B die Lohnkosten Pro Stunde in Länder wie Indonesien, Indien und China variieren zwischen \$0,24 und \$ 0,62. In der EU variieren sie zwischen \$4,5 in Portugal und \$23 in Dänemark. Dieser

Wettbewerbsnachteil ist durch die Arbeitsproduktivität kompensiert, die viel höher in der EU als in Asien aber niedriger als in der Schweiz, Japan und USA ist. China mit der niedrigste Arbeitsproduktivität wird gefolgt von Indien, Mexico, Indonesien und

²⁶⁰ Vgl. Werner International (Textil&Clothing statistics) S. 5.

²⁶¹ Vgl. Wener International (Jahres Bericht, 1998) und European commission (Textil&Clothing statistics, 2002)

Pakistan; Japan, Schweiz, USA bis schließlich Österreich das mit der höchsten Arbeitsproduktivität verbunden ist, gemessen an der Wertschöpfung pro Arbeiter.²⁶² Wenn es um die Produktivität geht, ist die EU wie die meisten anderen Industriestaaten wettbewerbsfähiger in Textil als in der Bekleidung, da sie ihre technischen Fortschritte in der Textilindustrie ausnutzen kann. In der Bekleidung sind die Entwicklungsländer wettbewerbsfähiger, weil sie ihre niedrigen Lohnkosten völlig ausnutzen können. Innerhalb der EU sind die Länder mit hoher Arbeitsproduktivität im Norden Europas ausgenommen Italien und Frankreich und die mit niedrigster Arbeitsproduktivität in Portugal und Griechenland zu finden.

Der Vorteil der EU-Industrie gegenüber ihren asiatischen Konkurrenten ist nicht groß genug, um den großen Unterschied in den Lohnkosten zu kompensieren. Ein indischer Arbeiter z. B., der nur 10% der Wertschöpfung pro Stunde seiner europäischen Kollegen produziert ist trotzdem "produktiver" da seine Lohnkosten weniger als 10% der Lohnkosten seiner europäischen Kollegen.

Es macht also Sinn die Wertschöpfung pro Lohnstückkosten zu kalkulieren (ist gleich die Wertschöpfung pro Arbeiter und Stunde dividiert durch die Lohnkosten pro Stunde) um die Beziehung zwischen der Arbeitsproduktivität und den Lohnkosten in Betrachtung zu ziehen.

In diesem Zusammenhang ist die Türkei im Vergleich zu Deutschland viel wettbewerbsfähiger in Textil und in der Bekleidung, weil sie eine hohe Arbeitsproduktivität (\$24,192/Arbeiter in Textil im Vergleich zu Deutschland \$43,816) mit niedrigeren Lohnkosten hat (\$12,13/Stunde im Vergleich zu Deutschland \$23/Stunde) aus den selben Gründen sind auch Portugal und Spanien wettbewerbsfähiger als die nordeuropäischen Länder.²⁶³

Länder wie Indien können ihren Vorteil im Textil im Sinne von niedrigen Lohnkosten nicht voll ausnutzen (\$1/Stunde in Textil), weil ihre Arbeitsproduktivität unter dem europäischen und amerikanischen Standard (\$2,277/Arbeiter) liegt; für Indien gilt im Bereich Bekleidung genau das Gegenteil, sie belegt den zweiten Platz in der Bekleidung.

²⁶² Vgl. observatoire europeen du textile et d'habillement (Rapport annuel, 2000) S. 14.

²⁶³ Vgl. Stengg, W (Entreprise Paper, 2001) S. 16.

Ägypten liegt im Bereich Bekleidung nach diesem Produktivitätsindex (Wertschöpfung pro Lohnstückkosten) auf dem dritten Platz nach der Türkei und Indien, man dürfte sagen, das nach den Lohnkosten Marokko auf Rang 15 liegt²⁶⁴ und Ägypten auf Rang 7 ohne Betrachtung der Produktivitäten. nach dem Maß der Wertschöpfung pro Lohnstückkosten, ist Marokko eher nicht wettbewerbsfähig genug. Es ist auch in den meisten afrikanischen Ländern eine niedrigere Arbeitsproduktivität zu verzeichnen; viele Autoren sind der Meinung, daß dies nicht nur auf den Mangel an Qualifikation zurückzuführen ist, sondern auch auf einen Mangel an Motivation und Identifizierung mit den Unternehmensziele.²⁶⁵

Was die Entwicklung der Arbeitsproduktivität anbelangt man kann sagen, daß diese Entwicklung zwischen 1986 und 1996 in den verschiedenen Branchen der Textil- und Bekleidungsindustrie positiv war, sie wurde zwischen Schwach und Mittel bewertet.²⁶⁶ Die Produktivität konnte noch weitgehend ausgebaut werden durch Verbesserung der Organisation und Methoden in der Produktion, nach Angaben des Französischen Institut für Produktionsmethoden in der Bekleidung 90% der Gewinn an Produktivität im Sektor ist auf eine Verbesserung der Methoden zurückzuführen und nur 10% dieses Gewinns hat mit Investitionen in der Technik etwas zu tun.²⁶⁷

Im allgemeinen ist auf der Periode die Produktivität der Textil- und Bekleidungsindustrie durchschnittlich um 2,74% jährlich zugelegt im Gegensatz zu 4,65 durchschnittlich in den anderen Industriesektoren. In der Spinnerei ist die Produktivität fast konstant geblieben, in der Weberei, Maschenware und Konfektion haben sich fast im gleichen Tempo wie die anderen Industriesektoren entwickelt.²⁶⁸ Die folgende Tabelle illustriert den Tatbestand.

²⁶⁴ Vgl. UNIDO (Country industrial statistics: Morocco) S. 2.

²⁶⁵ Vgl. De Valk, P (African industry in decline: the case of textiles in Tanzania in the 1980's) S. 284.

²⁶⁶ Vgl. UNIDO (UNIDO country industrial statistics: Morocco. Value added, labour productivity and wage rates by manufacturing branches) S. 1.

²⁶⁷ Vgl. ILO (Third tripartite technical meeting for the clothing industry) S. 41.

²⁶⁸ Vgl. Amith (Stratégie de développement et de croissance de l'industrie du textile-habillement) S. 29.

Jahr	Spinnerei	Weberei	Maschenware	Konfektion	Textil/Bekleidung	Total Industrie
86-96	1,02%	4,52%	4,54%	4,69%	2,74%	4,65%

Tab. 3.10: Die Entwicklung der Arbeitsproduktivität der verschiedenen Branchen der Textil- und Bekleidungsindustrie²⁶⁹

Die Bilanz wird düsterer wenn man auf die Periode die Kosten der Schaffung eines Arbeitsplatzes einbezieht. Die Kosten des Arbeitsplatzes sind am Anfang relativ hoch, weil sie die Kosten der Ausbildung am Arbeitsplatz enthalten. In Marokko wie in den meisten Entwicklungsländern erfolgt die Ausbildung on the job.²⁷⁰

Die Spinnerei stellt die höchsten Arbeitskosten dar, sie macht vier mal die Kosten in der Konfektion. Das liegt an der Intensität der Branche an Maschinen und Technik. Der Mehrwert der von einem Arbeiter erzeugt wird macht 2,5 mal die Kosten zur Schaffung seines Arbeitsplatzes in der Spinnerei, 3,8 mal in der Weberei, 3 mal in der Maschenware und 4 in der Konfektion aus.

Die Spinnerei ist maschinenintensiv deswegen ist die Arbeitsproduktivität der Unternehmungen in diesem Sektor am niedrigsten, in der Konfektion ist die Arbeitsproduktivität am höchsten, weil sie arbeitskraftintensiv ist.

Die folgende Tabelle illustriert den Tatbestand.

	Spinnerei	Weberei	Maschenware	Konfektion	Summe
Kosten/Arbeiter	24606	15630	10449	5911	9264
Mehrwert/Arbeiter	66872	60448	31638	25748	35148

Tab.3.11: Die Kosten der Schaffung eines Arbeitsplatzes je nach Branche²⁷¹

Diese Tendenz wird bestätigt, wenn man die Wachstumsrate des Lohns und der Produktivität vergleicht.

²⁶⁹ Vgl. Amith (Stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie du textile/habillement) S. 29.

²⁷⁰ Vgl. Grech, J, C (Transfert of the technology and the process of integration of Malta in the internationalization of production. A case study of the clothing industry) S. 138.

²⁷¹ Vgl. Amith (Stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie du textile/habillement) S. 29.

	Spinnerei	Weberei	Maschenware	Konfektion	Summe
Lohn:86-96	5,31%	4,41%	4,83%	5,87%	5,03%
Produktivität: 86-96	1,02%	4,52%	4,54%	4,69%	2,74%
Abweichung	-4,29%	0,11%	-0,29%	-1,17%	-2,29%

Tab. 3.12: Die Entwicklung der Wachstumsraten des Lohns und der Arbeitsproduktivität je nach Branche²⁷²

Die Tabelle zeigt, daß die durchschnittliche Wachstumsrate der Löhne (5,03%) größer war als die durchschnittliche Wachstumsrate der Produktivität (2,74%), d. h die Entwicklung der Produktivität war nicht hoch genug um die Steigerung der Löhne zu kompensieren.²⁷³ Ausgenommen der Weberei, hat sich in den anderen Branchen (Spinnerei, Maschenware und Konfektion) in der Periode 1986- 1996 die Produktivität im Hinblick auf die Entwicklung der Löhne negativ entwickelt.

In dieser Periode waren die Arbeitgeberbeiträge in den Branchen der Textil- und Bekleidungsindustrie wie folgt:

Branche	Arbeitgeberbeitrag/ Wertschöpfung
Textil & Maschenware	9%
Bekleidung	11%
Verarbeitungs- industrie	6%

Tab. 3.13: Der Anteil des Arbeitgeberbeitrages²⁷⁴ an der Wertschöpfung von 1986 bis 1996²⁷⁵

Die Tabelle zeigt, daß die Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie mehr von den Sozialbeiträgen belastet sind, als die Verarbeitungsindustrie im Allgemeinen. Dies gilt um so mehr für die Bekleidungsindustrie, die in diesem Hinblick doppelt so stark belastet ist wie die anderen Branchen der Verarbeitungsindustrie.

²⁷² Vgl. Amith (Stratégie de développement et de croissance de l'industrie du textile-habillement) S. 46.

²⁷³ Vgl. UNIDO (UNIDO country industrial statistics: Morocco. Labor productivity and wage rates, at current prices , in national current real growth rates by manufacturing branche) S. 2.

²⁷⁴ Damit ist der Anteil der Arbeitgeber an den Sozialbeiträgen gemeint.

²⁷⁵ Vgl. Amith (Stratégie de développement et de croissance de l'industrie du textile-habillement) S. 65.

Darüber hinaus sollte den Stärken und Schwächen der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie eine besondere Aufmerksamkeit von den Unternehmen geschenkt werden.

3.6 Die Stärken und Schwächen der Marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie

Hier wird versucht, die Stärken und Schwächen genauso wie die Chancen und Risiken der Textil- und Bekleidungsindustrie festzustellen und anschließend den Stand der Wettbewerbsfähigkeit in den beiden Branchen zu untersuchen. Die Aufgabe ist, für die einheimische Textil- und Bekleidungsindustrie eine Position zu finden, in der sie sich am besten gegen Konkurrenten schützen bzw. hervorheben kann²⁷⁶. Dabei wird zwischen Textilbranche und Bekleidungsbranche und innerhalb jeden Sektor zwischen mehreren Subsektoren differenziert.

Im Gegensatz zu anderen Studien, die ihre Stärken/Schwächen-Analyse auf die Metaebene²⁷⁷ (der Politische System, die Formulierung von der Industrialisierungspläne, die Formulierung von der Industrialisierungsprogramme); die Makroebene im Sinne der Analyse der wichtigsten makroökonomischen Daten); die Mesoebene, die zielt mehr darauf ab die Rolle der Arbeitgeberverbände, der Berufsausbildungsverbände, der Industrie- und Handelskammern und andere Förderungsinstitutionen in der Privaten Wirtschaft zu analysieren. Diese Arbeit fokussiert auf die Mikroebene, welche sich darauf ausrichtet, was für Stärken und Schwächen die Unternehmen sowohl beim Betreiben ihre Geschäfte, als auch beim Umgang mit deren Umwelt aufweisen.

3.6.1 Textilbranche

Die Stärken und die Schwächen werden anhand von Tabellen dargestellt. Als Maßstab gilt die durchschnittliche Position der direkten Konkurrenten in dem jeweiligen Sektor/ Subsektor. Mit direkten Konkurrenten sind Mittelmeerländer und Osteuropa ,aber auch Tunesien, Ägypten, Türkei, Portugal, Griechenland, Weißrußland und Baltische Länder gemeint.²⁷⁸

In der marokkanischen Textilbranche findet man wenig Stärken jedoch hingegen wesentliche Schwächen.

²⁷⁶ Vgl. Porter, M (Wettbewerbsstrategien. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten) S. 34

²⁷⁷ Vgl. GTZ. (Studie zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der marokkanischen Wirtschaft) S. 31.

²⁷⁸ Vgl. KSA (étude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 164.

In diesem Hinblick werden die folgenden Subsektoren der Textilbranche dargestellt: Die Baumwolle- und die Wollespinnerei, die Baumwolle- und Wolleweberei, die runde Masche, das Färben und die Schrumpffestausrüstung.

Die Darstellung der Stärken und Schwächen erfolgt anhand folgender Kriterien:

Die Produktmerkmale, die Marktpositionierung und die Marketingfähigkeiten, die Kommunikation, die Produktionstechnik, die Qualität des geschaffenen Materials, die Organisation und das Management.

3.6.1.1 Der Subsektor: Baumwolle-und wollespinnerei

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Allgemein	Rentabilität		*			
	Investition		*			
	Kredite			*		
	Energie	*				
	Lohnkosten				*	
	Qualifikation		*			
	Logistik		*			
	Zollprozeduren	*				

Die Tabelle zeigt hinsichtlich der oben zitierten allgemeinen Merkmale mehr Risiken als Chancen. Somit sind die Investitionen und die Rentabilität in der Baumwolle- und Wollespinnerei schwach genauso wie die Merkmale: Logistik, Qualifikation des Personals, Zollprozeduren und die Energiekosten, die erhebliche Schwächen aufweisen. Nur beim Merkmal Lohnkosten weist die Branche Stärken auf wobei die niedrigen Lohnkosten nicht genug um die Nachteile der mangelnden Qualifikation des Personals zu kompensieren sind.

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Produkt	Produktentwicklung		*			
	Kollektionskonzept		*			
	Designfähigkeit			*		
	Information/ Tendenz		*			
	Rohstoffe		*			
	Qualität der Rohstoffe				*	
	Produktqualität			*		
	Qualität/Preis		*			
Märkte	Reaktion auf Aufträge		*			
	Positionierung/ EU			*		
	Positionierung/ Afrika				*	
	Positionierung/ Binnenmarkt			*		
	Präsenz in Messen	*				

Der marokkanische Subsektor Baumwolle/Wolle befindet sich in einer gefährlichen Wettbewerbsposition. Dies ist dadurch zu erklären, daß die Investitionen in der Produktionstechnik gering und die Energiekosten hoch sind. Hauptgründe sind außerdem Ueffizienz der Strom- und Wassernutzung seitens der Unternehmungen²⁷⁹ sowie mangelhafte Qualifikation des Personals.²⁸⁰

Hinzukommen eine unzureichende Produktentwicklung und Qualität des Produktes. Das Qualitäts-preis-verhältnis wird hierdurch gefährdet.

²⁷⁹ Vgl. De Valk, P (African industry in decline: The case of textiles in Tanzania of the 1980'S) S. 272.

²⁸⁰ Vgl. Anhang A S. 237.

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Märkte	Termintreue		*			
	Kenntnis der Märkte			*		
	Handelsstrukturen		*			
	Dienstleistung		*			
	Marketing	*				
Kommunikation/Image	Image		*			
	Produktdarstellung			*		
	Infrastruktur			*		
	Joint ventures				*	
Produktionstechnik und Produktionsprozess	Produktionsprozess				*	
	Produktionstechnik			*		
	Durchlaufzeit		*			
	Kapazitätsauslastung	*				
	Flexibilität				*	
	Produktionsplanung	*				
	Qualität		*			
	Produktivität		*			
	Qualitätskontrolle (labo)		*			
	Vorbereitungsprozess			*		
	Prozess/Spinnerei			*		
	Prozess/Wickel		*			
	Produktionsstätten		*			

Die Marketingkomponente (Liefertreue, Kenntnis der Märkte, Dienstleistung, eingene Kollektion) ist in diesem Subsektor schwach. Es besteht Bedarf an Investitionen in der modernen Produktionstechnik. Die Firmen des Subsektors sind fast völlig vom Import

abhängig. Ein solcher Sachverhalt gilt besonders in der Produktionstechnik auch für andere, recht weit entwickelte Länder wie zum Beispiel Süd Korea.²⁸¹

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Beschaffung	Interne Beschaffung von Rohstoffe		*			
	Qualität interne Rohstoffe				*	
	Beschaffung Halbprodukte/intern		*			
	Qualität Halbprodukte/intern			*		
	Externe Beschaffung			*		
	Kenntnis der Beschaffungsmärkte					
	Organisationsstrukturen		*			
Organisation und Management	Management-Fähigkeiten			*		
	Kostenstruktur		*			
	Qualifikation des hohen Mangement				*	
	Qualifikation des mittleren Mangement		*			
	Qualifikation der Arbeiter			*		
	Abwesentheit		*			
	Einfluß der Gewerkschaften			*		
	Produktivität des Personals		*			

Tab. 3.14: Die Stärken und Schwächen der Spinnereindustrie in Marokko und deren Gewichtungen²⁸²

Die Beschaffungen der Spinnereindustrie vom Binnenmarkt sind schwach. Das liegt hauptsächlich daran, daß die Studie überwiegend Exportunternehmen erfasst hat, die es bevorzugen sich ihre Rohstoffe und Halbprodukte vom internationalen Markt zu beschaffen; ein anderer Grund kann auch darin liegen, daß die einheimischen Unternehmen sich nicht mit dem Binnenbeschaffungsmarkt auskennen.

²⁸¹ Vgl. Montagne Villette, S (forces et faiblesses du textile coréen, in: problems in textile geography, Vol. 4) S. 37.

In den organisations- und Managementfähigkeiten gibt es einen großen Nachholbedarf.

3.6.1.2 Der Subsektor: Baumwolle und Wollweberei:

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Allgemein	Rentabilität			*		
	Investitionen		*			
	Kredite		*			
	Energie		*			
	Lohnkosten					*
	Ausbildung		*			
	Logistik		*			
	Zollprozeduren		*			
Produkt	Produktentwicklung		*			
	Kollektionskonzept				*	
	Design				*	
	Information/Tendenz			*		
	Rohstoffe/Verfügbarkeit		*			
	Qualität/Rohstoffe		*			
	Produktqualität		*			
	Qualität-Preis-verhältnis			*		
	Innovationspotential					*

²⁸² Vgl. Amith (stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie du textile/habillement) S. 129.

In diesem Subsektor sind die Investitionen gering, die Energiekosten hoch und das Ausbildungsniveau genauso wie die Produktqualität sind schwach. Hier muß festgestellt werden, daß die marokkanischen Verhältnisse in der Erkennung und Handhabung des Mangels an Qualität, sei er chemischer, mechanischer, thermischer oder mikrobiologischer Art unzureichend sind.²⁸³

²⁸³ Vgl. Mahall, K (Quality assessment of textiles: Damage detection by Microscopy) S. 195.

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Märkte	Reaktion auf Aufträge			*		
	Positionierung/ EU-Markt			*		
	Positionierung/ Afri-Markt				*	
	Positionierung/ Binnenmarkt				*	
	Teilnahme an Internationalen Messen	*				
	Liefertreue		*			
	Marktkennntnis			*		
	Handelsstrukturen		*			
	Dienstleistung		*			
	Marketingfähigkeiten	*				

In diesem Subsektor sind die Produktentwicklung und die Kollektionsentwürfe gut, ebenso wie die Positionierung auf dem afrikanischen und Binnenmarkt.²⁸⁴ Die anderen Marketingkomponenten, wie Liefertreue, Marktkennntnis, Dienstleistung und Image hingegen sind schwach.

²⁸⁴ Vgl. Anhang A S. 237.

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Kommunikation	Image		*			
	Produktdarstellung		*			
	Joint-ventures					*
Produktionstechnik und Produktionsprozess	Produktionsprozess				*	
	Produktionstechnik			*		
	Durchlaufzeit		*			
	Kapazitätsauslastung			*		
	Flexibilität				*	
	Produktionsplanung		*			
	Qualitätsgarantie		*			
	Produktivität			*		
	CAD/ CAM		*			
	Qualitätskontrolle		*			
	Vorbereitungsprozess		*			
	Webereiprozess				*	
	Ausrüstung		*			
	Wartung maschinen				*	
Beschaffung	Interne Beschaffung (HFP)				*	
	Qualität/ interne HFP			*		
	Externe Beschaffung		*			
	Kenntnis/ Beschaffungsmärkte			*		

Diese Subsektor weist hohe schwächen insbesondere hinsichtlich der Produktions- und Prozeßplanung. Der Zustand der Informationen über den Ausländischen Beschaffungsmärkten ist durchschnittlich und von daher ist der Merkmal: externe Beschaffung mit der Gewichtung: Schwach, gekennzeichnet.²⁸⁵

²⁸⁵ Es liegen keine neue Erkenntnisse darüber vor, ob die seit der Ende der 90er Jahre unternommenen Anpassungsprozesse in diesem Bereich Verbesserungen gebracht haben.

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Organisation	Organisationsstruktur		*			
	Managementfähigkeiten			*		
	Kostenstruktur		*			
	Qualifikation/hohes Management				*	
	Qualifikation/ mittleres Management		*			
	Qualifikation/Arbeiter			*		
	Abwesenheit		*			
	Einfluß/Gewerkschaften			*		
	Produktivität/Personal		*			

Tab. 3.15: Stärken und Schwächen in der Baumwoll- und Wollweberei und deren Gewichtungen²⁸⁶

Für die Firmen dieses Subsektors die Produktionstechnik und Produktionsplanung ist schwach und bedarf hoher Investitionen, um eine sinnvolle Auslastung der Kapazitäten zu erreichen.²⁸⁷ Der Einsatz von modernen Produktionsprozessen wie CAD/ CIM ist selten, der Webereiprozeß hingegen meistens gut, jedoch der Ausrüstungsprozeß wiederum schwach, weil er ein hohes Maß Know-how voraussetzt. Es gibt Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Rohstoffen aus dem Ausland, und die Managementfähigkeiten sind verbesserungswürdig.

²⁸⁶ Vgl. DRI/McGraw-Hill (le maroc compétitif) S. 42.

²⁸⁷ Vgl. De Valk, P (African industry in decline: The case of textiles in Tanzania in the 1980'S) S. 294.

3.6.1.3 Der Subsektor: die runde Masche (T-Shirt)

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Allgemein	Rentabilität			*		
	Investitionen			*		
	Kredite		*			
	Energie		*			
	Lohnkosten				*	
	Ausbildung				*	
	Logistik			*		
	Zollprozeduren		*			
Produkt	Produktentwicklung		*			
	Kollektionskonzept				*	
	Design			*		
	Information/ Tendenz			*		
	verfügbarkeit/ Rohstoffe		*			
	Qualität/ Rohstoffe			*		
	Produktqualität		*			
	Qualitäts-preis- verhältnis			*		
	Innovation				*	

In den Firmen dieses Sektors sind die Investitionen in Material, Ausbildung im Bereich der Kollektionskonzepte und Design gut, wobei die Produktentwicklung niedrig ist.

Einige der bedeutenden Schwächen sind die hohen Energiekosten und die langwierigen Zollprozeduren.

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Märkte	Reaktionsfähigkeit				*	
	Positionierung/ EU-Markt	*				
	Positionierung/ Afr-Markt				*	
	Positionierung/ Binnenmarkt					*
	Teilnahme/ internationale Messen		*			
	Liefertreue			*		
	Kenntnis/ potenzielle Märkte		*			
	Handelsstrukturen	*				
	Dienstleistung		*			
	Marketingsfähigkeiten	*				
Kommunikation/ Image	Image		*			
	Produktedarstellung			*		
	Opportunität/ Joint-venture				*	

Zu notieren ist eine gute Wettbewerbsposition auf dem afrikanischen und Binnenmarkt, wobei die Positionierung im EU-Markt wiederum schlecht ist, aufgrund der starken Konkurrenz aus den Asiatischen Ländern vor allem in den Segmenten von Standardprodukten und Produkten mit niedrigerem Preisniveau.²⁸⁸ Die anderen Marketingkomponenten, wie Liefertreue, Dienstleistung, Kenntnis der Märkte und Image sind schwach. Eine ähnliche Situation wurde auch in kleineren Betrieben in Peru festgestellt.²⁸⁹

²⁸⁸ Vgl. Anhang A S. 237.

²⁸⁹ Vgl. Visser, E, J (Local sources of competitiveness: Spatial clustering and organisational dynamics in small-scale clustering in Lima, Peru) S. 157.

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Produktionsprozeß/-technik	Produktionsprozeß			*		
	Produktionstechnik		*			
	Durchlaufzeit				*	
	Kapazitätsauslastung				*	
	Flexibilität					*
	Produktionsplanung		*			
	Qualitätsgarantie		*			
	Produktivität		*			
	CAD/ CAM		*			
	Qualitätskontrolle		*			
	Vorbereitungsprozeß		*			
	Prozeß/ Ausrüstung		*			
	Wartung/ Maschinen				*	
Beschaffung	Beschaffung/ lokale Rohstoffe			*		
	Qualität/ lokale Rohstoffe				*	
	Beschaffung/ lokale Halbfabrikate (HF)					*
	Qualität/lokale Halbfabrikate (HF)			*		
	Externe Beschaffung		*			
	Kenntnis der Beschaffungsmärkte				*	

Die Produktionsplanung, die Qualität, die Produktivität genauso wie die Beschaffung aus dem Ausland weisen erhebliche Schwächen auf. Die Anstrengungen der Situation gerecht zu werden durch Errichtung eines neuen technischen Zentrums und eine neuer Textilhochschule sind nicht genug.

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Organisation	Organisationsstruktur		*			
	Managementfähigkeit			*		
	Kostenstruktur			*		
	Qualifikation/ hohes Management				*	
	Qualifikation/ mittleres Management			*		
	Qualifikation/ Arbeiter			*		
	Abwesenheit		*			
	Einfluß/ Gewerkschaften			*		
	Produktivität/ Personal			*		

Tab. 3.16: Stärken und Schwächen der runden Masche deren Gewichtungen²⁹⁰

Für die Firmen des Subsektors der runden Masche sind die Produktionstechnik, die Produktionsplanung ebenso wie die Produktionsprozesse schwach. Große Probleme haben die einheimischen Produzenten bei der Beschaffung der Rohstoffe von den Internationalen Märkten. Die Organisations- und Managementfähigkeiten in diesem Subsektor sind akzeptabel.

²⁹⁰ Vgl. DRI/McGraw-Hill (le maroc compétitif) S. 52.

3.6.1.4 Der Subsektor: Färbung und Ausrüstung

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Allgemein	Rentabilität			*		
	Investitionen		*			
	Kredite		*			
	Energie	*				
	Lohnkosten				*	
	Kosten der Wasserbearbeitung		*			
	Ausbildung	*				
	Logistik			*		
	Zollprozeduren			*		

In diesem Subsektor sind die Investitionen in modernen Maschinen schwach, die Energiekosten genauso wie die Kosten der Wasserbearbeitung sind hoch; die Ausbildung ist mangelhaft. Der einzige eindeutig positive Merkmal sind die niedrigen Lohnkosten.

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Produkt	Produktentwicklung	*				
	Kollektionskonzept			*		
	Design				*	
	Information/Tendenz			*		
	Verfügbarkeit/ Rohstoffe			*		
	Qualität/Rohstoffe			*		
	Produktqualität		*			
	Qualitäts-preis- Verhältnis	*				
	Innovationspotenzial				*	
Märkte	Reaktionsfähigkeit			*		
	Positionierung/ EU-Markt	*				
	Positionierung/ Afrikanische Markt		*			
	Positionierung/ Binnenmarkt					*
	Liefertreue		*			
	Kenntnis/ Potenziale Märkte		*			
	Handelsstrukturen		*			
	Dienstleistung			*		
	Marketingsfähig- keiten		*			

Die Energiekosten und die Kosten der Wasserbearbeitung sind in diesem Subsektor sehr hoch. Die Investitionen in Maschinen und Ausbildung sind hingegen gering.²⁹¹ Die Produktentwicklung ist hier schwach, wobei die Kollektionskonzepte und die Qualität der Rohstoffe annehmbar sind.

²⁹¹Vgl. Montagne Vilette, S (forces et faiblesse du textile sud coréen, in: problems in textile geography, Vol. 4) S. 40.

Außer auf dem Binnenmarkt, ist die Wettbewerbsposition bezüglich des EU- und afrikanischen Marktes schwach. In Bereichen wie Liefertreue, Kenntnis der Märkte, Image und Dienstleistungen besteht Entwicklungsbedarf.

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Kommunikation/Image	Image	*				
	Produktdarstellung		*			
	Opportunität/ joint-venture					
Produktionsprozeß/-technik	Produktionsprozeß		*			
	Durchlaufzeit		*			
	Produktionstechnik		*			
	Flexibilität				*	
	Kapazitätsauslastung			*		
	Produktionsplanung		*			
	Qualitätsgarantie	*				
	Produktivität		*			
	CAD/ CAM				*	
	Qualitätskontrolle		*			
	Vorbereitungsprozeß			*		
	Prozeß/ spezielle Ausrüstung	*				
	Wartung/ Maschinen		*			

In diesem Subsektor, die Produktions- und Prozeßplanung genauso wie die Produktionstechnik sind schwach, dasselbe gilt auch für die Qualitätskontrolle und die Wartung der Maschinen.

Dieser Subsektor erfordert ein hohes Niveau an Know how. Italien, Frankreich, England und Deutschland haben eine lange Tradition in diesem Bereich.

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Beschaffung	Interne Beschaffung/ Rohstoffe			*		
	Externe Beschaffung/ Rohstoffe		*			
	Kenntnis/ Beschaffungsmärkte				*	
Organisation	Organisationsstruktur			*		
	Managementfähigkeiten			*		
	Kostenstruktur		*			
	Qualifikation/ hohes Management			*		
	Qualifikation/ mittleres Management	*				
	Qualifikation/ Arbeiter	*				
	Abwesenheit		*			
	Einfluß der Gewerkschaften			*		
	Produktivität/ Personal	*				

Tab. 3.17: Stärken und Schwächen des Färbens und der Ausrüstung²⁹²

In den Firmen der Färbung und Ausrüstung ist der Produktionsprozeß, die Produktionstechnik und damit die Qualitätsgarantie schwach entwickelt. Die Beschaffung von Rohstoffen von internationalen Märkten ist meistens nicht einfach. Die Organisations- und Managementfähigkeiten sind ebenfalls verbesserungswürdig.

²⁹² Vgl. DRI/McGraw-Hill (le maroc compétitif) S. 67.

3.6.1.5 Der Subsektor: Maschenware

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Allgemein	Unabhängigkeit/ Zulieferverträge			*		
	Gewinn		*			
	Kapitalstruktur			*		
	Verfügung/ Kapital		*			
	Kredite		*			
	Subventionen		*			
Produkt	Kollektionsumfang		*			
	Kollektionsstruktur		*			
	Kreativität			*		
	Qualität/ Rohstoffe				*	
	Qualität/ Ausrüstung			*		
	Qualität/ Produktion			*		
	Qualitäts-preis-verhältnis			*		
Märkte	Positionierung/ Binnenmarkt		*			
	Positionierung/ Ausland			*		
	Absatzplanung		*			
	Distributionsstruktur		*			
	Kundenstruktur				*	
	Dienstleistung			*		
	Liefertreue		*			
	Zurücksenden/Annulation			*		
	Zuverlässigkeit			*		

In diesem Subsektor ist die Qualität der Rohstoffe genauso wie die Qualität der Produkte annehmbar, wobei der Kollektionsumfang und die Kollektionsstruktur, die Absatzplanung, die Distributionsstruktur und die Liefertreue schwach sind.

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Kommunikation	Werbung		*			
	Schlußverkauf		*			
	Public Relation		*			
	Marke/ Image	*				
	Teilnahme/ Messen		*			
Produktionstechnik/-prozeß	Produktentwicklung		*			
	Durchlaufzeit			*		
	Produktionstechnik		*			
	Wartung/ Maschinen		*			
	Produktivität		*			
	Produktionsplanung		*			
	Beschaffung/ Rohstoffe				*	
	Qualitätskontrolle			*		
Management	Organisationsstruktur		*			
	Entscheidungsprozeß			*		
	Informationssysteme		*			
	Kontrollsysteme		*			
	Vergütungssysteme		*			
Personal	Qualifikation/ hohes Management				*	
	Qualifikation/mittleres Management			*		
	Qualifikation/ Arbeiter		*			
	Abwesenheit			*		
	Ausbildung/ Lehre		*			
	Einfluß/ Gewerkschaften			*		

Tab. 3.18: Stärken und Schwächen der Maschenware und deren Gewichtungen.²⁹³

Die Kapitalausstattung, die Kreditmöglichkeiten und damit die Gewinnchancen sind in den Firmen dieses Subsektors schwach. In diesem Zusammenhang muß festgestellt werden, daß die günstigen Finanzierungsmöglichkeiten eine unerlässliche Bedingung für das Wachstum der kleineren englischen Textilunternehmungen waren.²⁹⁴ Die Kollektionskonzepte sind hier ebenfalls schwach, wobei die Qualität der Rohstoffe, der Produktion und der Ausrüstung annehmbar sind. Die Wettbewerbsposition im Binnenmarkt, genauso wie im Ausland, ist schwach, wobei dieser Sachverhalt ebenso für die anderen Marketingkomponenten gilt. Dies ist eines der großen Probleme der Konkurrenten von Marokko in diesem Subsektor.²⁹⁵ Die Produktionstechnik und der Produktionsprozeß, die Managementfähigkeiten und die Ausbildung des Personals bedarf einer entscheidenden Entwicklung.²⁹⁶

Die Verkaufsförderungsmaßnahmen wie Werbung und Schlußverkauf und die Teilnahme an den Messen sind sehr schwach.

Was das Management betrifft: die Organisationsstruktur, die Entscheidungsprozesse, die Informations- und Kommunikationssysteme, genauso wie die Vergütungssysteme und das Controlling sind schwach.

Im allgemeinen weist der Subsektor der Maschenware viele Schwächen auf, nur einige Stärken sind zu verzeichnen im Bereich der Qualität der Rohstoffe und Produkte, der Positionierung in den ausländischen Märkten, Dienstleistung und Qualitätspreisverhältnisse.

²⁹³ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 174.

²⁹⁴ Vgl. Chapman, S, D (Financial restraints on the growth of firms in the cotton industry, 1790-1850, in: Jenkins, D, T. (Hrsg.): The industrial revolutions, Vol, 8) S. 196.

²⁹⁵ Vgl. Grech, J, C (Transfert of technology and the process of integration of Malta in the internationalization of production: A case study of the clothing industry) S. 28.

²⁹⁶ Vgl. Anhang B S. 242.

3.6.2 Der Subsektor der Bekleidung

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Allgemein	Unabhängigkeit/Zuliefererverträge		*			
	Gewinn		*			
	Kapitalstruktur			*		
	Verfügbarkeit/ Kapital		*			
	Kredite		*			
	Subventionen		*			
Produkt	Kollektionsumfang			*		
	Kollektionsstruktur		*			
	Kreativität			*		
	Qualität/ Rohstoffe			*		
	Qualität/ Ausrüstung			*		
	Qualität/ Produktion			*		
	Qualitäts-preis-verhältnis			*		
Märkte	Positionierung/ Binnenmarkt		*			
	Positionierung/ Ausland			*		
	Absatzorganisation/ Binnenmarkt		*			
	Absatzorganisation/ Ausland		*			
	Distributionsstruktur		*			
	Struktur der Kunden	*				
	Dienstleistung			*		
	Liefertreue		*			
	Zuverlässigkeit			*		
	Zurücksenden/ Annulation			*		

In den Firmen der Bekleidungsindustrie besteht eine starke Abhängigkeit gegenüber den Zulieferverträgen, da die Auftraggeber sind, welche die einheimischen Produzenten mit Informationen über die Märkte versorgen und eine Unterstützung in Management und Qualitätskontrolle anbieten.²⁹⁷ Die Verfügbarkeit über Kapital und Kredite ist gering. Der Kollektionsumfang und dessen Struktur, die Qualität der Rohstoffe, der Produktion und der Ausrüstung ist befriedigend.

Die Wettbewerbsposition auf dem Binnenmarkt und den Auslandsmärkten ist schwach.²⁹⁸

Die Distributionsstruktur und die Logistik bedarf einer entscheidenden Entwicklung.

²⁹⁷ Vgl. Van Leeuwen, E, H (Structural adjustment and international division of labor: The case of clothing) S. 92.

²⁹⁸ Vgl. Anhang B S. 236.

	Merkmale	Schwächen		Stärken		
		sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Kommunikation	Werbung		*			
	Schlußverkauf		*			
	Public-relation		*			
	Marke/ Image	*				
	Teilnahme/ Internationale Messen		*			
Produktionstechnik/-prozeß	Produktentwicklung			*		
	Durchlaufzeit				*	
	Produktionstechnik			*		
	Wartung/ Maschinen			*		
	Produktivität		*			
	Produktionsplanung			*		
	Qualitätskontrolle			*		
	Beschaffung/ Rohstoffe			*		
Management	Organisationsstruktur		*			
	Entscheidungsprozeß			*		
	EDV-Unterstützung		*			
	Kontrollsysteme		*			
	Vergütungssysteme	*				
Personal	Qualifikation/ hohes Management				*	
	Qualifikation/ mittleres Management			*		
	Qualifikation/ Arbeiter			*		
	Abwesenheit			*		
	Ausbildung/ Lehre		*			
	Einfluß/ Gewerkschaften			*		

Tab. 3.19: Stärken und Schwächen der marokkanischen Bekleidungsindustrie und deren Gewichtungen²⁹⁹

In die Dienstleistung und die Absatzmaßnahmen muß noch viel investiert werden. Das Niveau der Produktionstechnik und des Produktionsprozesses ist zufriedenstellend, wobei die Managementfähigkeiten und die Qualifikation des Personals noch ausgebaut werden müssen, somit könnte die Produktivität verbessert werden. Der Einsatz von EDV im Management ist schwach und es fehlt an Controlling systeme.

Trotz der Errichtung einer Hochschule für die Textil- und die Bekleidungsindustrie und einen technischen Zentrum für die technische Beratung und Verbesserung der Qualität ist keine eindeutige Verbesserung im Aussicht. Der Anpassungsprozeß der Textil- und Bekleidungsindustrie ist eine langer und kontinuierlicher Prozeß³⁰⁰

3.6.3 Zwischenfazit: Stärken/Schwächen

Mehr als 50% der marokkanischen Unternehmen in der Textil- und Bekleidungsindustrie haben große Defizite. Dies liegt in der Spinnerei bei einem Prozentsatz von 60% (siehe Tabelle). Die Unternehmen, die am meisten Stärken aufweisen, kommen aus dem Subsektor runde Masche.³⁰¹ Die 4% (sehr gut), die in diesem Subsektor ersichtlich sind, beruhen auf der Qualität der Rohstoffe und der langen Tradition der runden Masche. Dies gilt auch für die Subsektoren der Färbung und Ausrüstung. Die meisten Firmen aus dem durchschnittlich bewerteten Bereich entstammen der Bekleidungsindustrie (46%) bzw. der Maschenware. Dies erklärt sich hauptsächlich dadurch, daß diese vorwiegend auf der menschlichen Arbeitskraft beruht und nicht viel in Maschinen, Produktionsprozesse und Qualitätskontrolle investiert.³⁰² Zudem bekommt sie den größten Anteil der Rohstoffe und Halbfabrikate von ihren Kunden. Die Produktion innerhalb dieser Beiden Sektoren findet zumeist im Rahmen der Zulieferverträge statt.

²⁹⁹ Vgl. Amith (stratégie de développement de l'industrie du textile-habillement) S. 35.

³⁰⁰ Vgl. GTZ. (Projet de mise à niveau des entreprises, Plan d'opération) S. 61.

³⁰¹ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 13.

Sektor	Schwächen		Stärken		
	sehr schwach	schwach	durchschnittlich	gut	sehr gut
Spinnerei Baumwolle/Wolle	15%	43%	26%	16%	
Runde Masche	6%	36%	31%	23%	4%
Färben und Ausrüstung	19%	38%	31%	9%	3%
Bekleidung	5%	43%	46%	6%	
Maschenwarenherstellung	2%	49%	36%	13%	

Tab. 3.20: Überblick über die Stärken und Schwächen der Textil- und Bekleidungsindustrie³⁰³

3.6.4 Die Integrationsrate der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie

Die Integration der Textil- und Bekleidungsindustrie bedeutet einerseits die interne Integrationsrate, das heißt wie hoch die Austauschrate innerhalb der einzelnen Subsektoren ist, andererseits wird sie durch die externe Integrationsrate bemessen, das heißt wie hoch die Austauschrate zwischen der Textil- und Bekleidungsindustrie als Ganzes und den anderen Sektoren der Wirtschaft ist.

Die folgende Tabelle zeigt die interne und externe Integrationsrate der Sektoren:

Interne Integrationsrate	49,54%
Externe Integrationsrate	3,71%

Tab. 3.21: das Integrationsverhältnis der Branchen der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie³⁰⁴

Der Sektor weist eine interne Integrationsrate von fast 50% auf. Hier wird eine Abhängigkeit der Textilindustrie von der Bekleidung deutlich. Diese bezieht nur 50% ihrer Rohstoffe und Halbfabrikate aus der einheimischen Textilindustrie, was einen erheblichen Verlust an Devisen und Synergie Effekten unter den beiden Branchen bedeutet. Dies ist der Fall in den meisten afrikanischen und asiatischen Ländern.³⁰⁵

³⁰² Vgl. Anhang B S. 243.

³⁰³ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 13.

³⁰⁴ Vgl. Amith (stratégie de développement de l'industrie du textile-habillement) S. 35.

³⁰⁵ Vgl. De Valk, P (African industry in decline: The case of textiles in Tanzania of the 1980'S) S. 165.

Die externe Integrationsrate liegt bei fast 4% , das heißt nur 4% der gesamten Produktion der Branche wird zu anderen Branchen der Wirtschaft geliefert. Dies wurde schon in früheren Studien festgestellt.³⁰⁶ Die externe Integrationsrate dieses Sektors lag im Jahre 1969 bei fast 9% , das heißt die Integration des Sektors ist im Zeitraum der letzten 40 Jahre noch schwächer geworden. Dies liegt hauptsächlich an einer verstärkten Integration dieses Sektors an der Weltwirtschaft. Als nächstes wird die interne Integration der Subsektoren der Textil- und Bekleidungsindustrie betrachtet.

Jahr	Spinnerei	Weberei	Maschenware	Konfektion	sonstiges	Mittelwert
1986	0,49	0,57	0,60	0,70	0,35	0,54
1988	0,45	0,52	0,66	0,69	0,43	0,55
1990	0,53	0,48	0,65	0,67	0,40	0,56
1992	0,51	0,49	0,65	0,64	0,41	0,55
1994	0,48	0,43	0,65	0,61	0,37	0,51
1996	0,46	0,50	0,62	0,59	0,29	0,51
Wachstumsrate 1986-1996	-3%	-7%	2%	-11%	-6%	-3%

Tab. 3.22: die Entwicklung der internen Integrationsrate der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie

Im Durchschnitt liegt die Integrationsrate am Anfang der Wertschöpfungskette bei 50% gegen 60% am Ende der Wertschöpfungskette. Ausgenommen der Maschenwarenherstellung, hat die Integrationsrate der übrigen Subsektoren der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie nachgelassen.

Die internen und externen Integrationsraten sind nicht genug um sich ein Bild über die Integration der wichtigen Branchen in der Weltwirtschaft zu machen. Dies kann man jedoch durch die internationale Integrationsrate. Diese ist gleich dem internen Konsum durch eigene Produktion unter einbezug des Imports. Die Subsektoren Maschenwarenherstellung und Bekleidung sind hier unbetrachtet, da die Importe für diese beiden Subsektoren gering sind.

³⁰⁶ Vgl. Jaidi, larabi (industrie textil et processus d'industrialisation au Maroc) S. 85.

Jahr	Spinnerei	Weberei
1986	0,22	0,16
1988	0,24	0,19
1990	0,23	0,24
1992	0,23	0,22
1994	0,28	0,14
1996	0,27	0,21
Wachstumsrate 1986-1996	5%	5%

Tab. 3.23: die Entwicklung der internationalen Integrationsrate³⁰⁷

Die Abbildung zeigt in einem Ausmaß von 1/5 eine Tendenz zu einer verstärkten internationalen Integration der Spinnerei und Weberei durch die Importe.

Die Maschenwarenherstellung und Bekleidung zeigen in ihrer Aktivität eine verstärkte internationale Integration durch Exporte in einem Ausmaß von 4/5.³⁰⁸

Der Mangel an Vertikaler Integration der Textilindustrie wird auch bei japanischen Unternehmen selbst bei großen Firmen festgestellt. Der Großteil der Verarbeitungsstufen findet somit in verbundenen Unternehmen statt. Man kann sagen, daß das Subkontraktorwesen die Integrationsprozesse teilweise ersetzt hat.³⁰⁹

Im Marokko ist dieses System der Subkontraktierung nicht vorhanden, wodurch ein beachtlicher Teil der Wertschöpfung ins Ausland wandert.

Im Allgemeinen kann man folgendes feststellen:

- Die einheimischen Produzenten aus der Baumwollspinnerei leiden immer stärker unter der Konkurrenz zu den asiatischen Länder, der Türkei, Griechenland und Ägypten. Die stärkste Konkurrenz kommt insbesondere in der Masche aus Italien und Spanien.³¹⁰
- Die meisten Firmen geben zu, daß die Preise von den Kunden festgelegt sind.
- Der Überschuß an Personal und die mangelhafte Ausbildung führen dazu, daß die niedrigen Löhne den Verlust an Produktivität nicht kompensieren und daher die

³⁰⁷ Vgl. Amith (stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie du textile/habillement) S. 36.

³⁰⁸ Die Tendenz einer starken internationalen Integration der Spinnerei und Weberei durch die Importe und die Maschenwarenherstellung und Bekleidung durch die Exporte dürfte sich bis jetzt weiter fortsetzen. Da der Staat keine Pläne hat die Textilbranche und die Bekleidungsbranche zusammenzubringen und auch der marokkanische Verband der Textil- und Bekleidungsindustrie hat das bis jetzt nie versucht.

³⁰⁹ Vgl. Pascha, W (Strukturanpassung in schrumpfenden Sektoren. Japans Textilindustrie vor dem Hintergrund veränderter Wettbewerbsvorteile) S. 35.

³¹⁰ Vgl. Anhang B S. 243.

Produktivität in den marokkanischen Textil- und Bekleidungsunternehmen niedriger ist als deren direkten Konkurrenten aus Europa und Asien.

- Die Infrastruktur des Land muß gefördert werden, denn die Energiekosten sind viel höher als die der direkten Konkurrenten³¹¹, die administrativen und Zollprozeduren sind komplexer und dauern länger.

- Im allgemeinen ist die Produktionstechnik ausreichend, um eine Vernünftige Qualität der Produktion zu erreichen, wenn die Kapazitätsauslastung und die Wartung der Maschinen zufriedenstellend ist.

- Eines der größten Risiken für die einheimische Textil- und Bekleidungsindustrie, bezogen auf die Masche stellt die direkte Konkurrenz Osteuropas und Mauritius dar. Dies gilt für Asien insbesondere China für Standardprodukte. Ein Problem ist außerdem der Mangel an eigenen Kollektionen und die Konzentration auf kleinere Anzahlen an Abnehmern.

- Ein Vorteil hingegen ist die lange Tradition der Masche und die Möglichkeiten jointventures zu schließen oder Zusammenarbeit im Rahmen von Zuliefererverträgen, besonders mit lokalen Produzenten im Falle eines Mangels an Produktionskapazitäten zu leisten.³¹² Für Standardprodukte bietet Markko ein gutes Preis-Leistungsverhältnis. Der Erfolg für die einheimischen Textil- und Bekleidungsbetriebe und insbesondere für die Bekleidungsbetriebe hängt im großen Ausmaß von den Kosten der importierten Rohstoffe und Halbfabrikate ab. Diese sind zum größten Teil vom europäischen Kunde festgelegt, was die Gewinnspanne der einheimischen Betrieben stark beeinflusst, hinzukommen die hohen Energiekosten und die Kosten für die Lagerhaltung³¹³

³¹¹ Vgl. Amith (stratégie de développement de l'industrie du textile-habillement) S. 93.

³¹² Vgl. Visser, E, J (Local sources of competitiveness: Spatial clustering and organisational dynamics in small-scale clustering in Lima, Peru) S. 153.

³¹³ Vgl. KSA. (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 94

3.7 Die Wettbewerbsfähigkeit der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie

Mehrere einheimische Firmen sind engagiert im Bereich des Exports unter Zulieferverträgen, besonders in die EU-Länder: Frankreich, Belgien, Niederlande und Italien.

Diese starke Beziehung zu den ausländischen Firmen konnte in der Anfangsphase als vorteilhaft verstanden werden, wird aber langfristig ein Hindernis für die Entwicklung der einheimischen Textil- und Bekleidungsindustrie sein, da die Abhängigkeit der einheimischen Unternehmen von den Märkten, den Maschinen und der technischen Hilfe der EU immer größer wird.

Die marokkanische Textil- und Bekleidungsindustrie muß ihre eigenen Produkte und Exportmärkte entwickeln und diversifizieren, um ihre Abhängigkeit gegenüber den EU-Märkten zu minimieren.

Marokko bietet viele Möglichkeiten für ausländische Textil- und Bekleidungsfirmen. Das Land ist ein großer Importeur von Textilprodukten, besonders synthetische Fasern, Garn und Fabrikaten. Zulieferverträge und Investitionen werden von der Staat gefördert, wobei Marokko durchaus mehr als Offshorstandort für die Fertigung von Bekleidung bietet.

Die positiven und negativen Faktoren, für ausländische Investitionen in die marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie sind folgende:

positive Faktoren	negative Faktoren
günstige Arbeitskräfte	starke Konzentration auf Bekleidung
nähe zu den europäischen Märkten	schwache Wertschöpfung
liberale Handelsverträge mit der EU	Begrenzte Marketing

Tab. 3.24: Die positiven und die negativen Faktoren für die Investitionen in der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie

Die marokkanische Arbeitskraft ist günstig und zudem ausreichend vorhanden, Auf dieser "Stärke" basiert der Wettbewerbsvorteil der meisten Entwicklungsländer.³¹⁴

In der folgenden Tabelle wird der Mindestlohn eines marokkanischen Arbeiters aufgeführt. Dies gilt seit Juni 1996

Hier werden die Kosten des Personals nach jeweiliger Qualifikation aufgeführt:

Qualifikationsniveau	Entgelt
Ungelernte Arbeiter	7,98 - 8,50 DH/Std
Gelernte Arbeiter	8,45 - 9,50 DH/Std
Qualifizierte Arbeiter	9,45- 9,85 DH/Std
Technicker	10,95- 11,80 DH/Std
Vorarbeiter	13,50 - 15,25DH/Std
Meister	2500- 3300 DH/Monat
Ingenieure und Führungskräfte	6600- 11000 DH/Monat

Tab. 3.25: Kosten des Personals in Marokko, bezogen auf die jeweilige Qualifikation.³¹⁵

Zusätzlich fallen noch andere Lohnnebenkosten an:

- Steuer für Ausbildung (taxe de formation professionnelle) macht 16% des Bruttolohns aus.
- Sozialversicherungsbeiträge, darunter
 - * Familiäre Zahlungen (prestation familiales), machen 8,87% des monatlichen Bruttolohns aus.
 - * Kurzfristige Zahlungen (prestation á court terme) machen 0,66% des monatlichen Bruttolohns aus, 0,44% davon zahlt der Arbeitgeber.
 - * Langfristige Zahlungen (prestation á long terme), machen 9,12% des monatlichen Bruttolohns aus, 6,08% davon zahlt der Arbeitgeber. Die kurzfristigen und

³¹⁴ Vgl. Visser, E, J (Local resources of competitiveness: Spatial clustering and organisational dynamics in small-scale clothing in Lima, Peru) S. 235.

³¹⁵ Vgl. Bulletin officiel, nr 3870 S. 3.

langfristigen Zahlungen beruhen auf der maximalen Lohnstufe von 5000 DH/Monat.

- Urlaubsgeld: ein und halb Tage pro Monat, für die Arbeiter unter 18 Jahren zwei Tage pro Monat.
- 13 bezahlte Ferientage³¹⁶

Diese Lohnnebenkosten liegen 30% unterhalb des Niveaus in Deutschland.

3.7.1 Die Stellung Marokkos im internationalen Wettbewerb

Die Wettbewerbsfähigkeit wird unter anderem an der Produktivität gemessen. Zum Beispiel liegt die Produktivität Europas deutlich über der Asiens oder Afrikas, doch hat Europa entsprechend hohe Lohnkosten damit löst sich der Produktivitätsvorteil Europas schnell auf. Italien z. B erzielt eine kleinere Wertschöpfung pro stündliche Lohnkosten als Indien, obwohl die Arbeitsproduktivität Italiens 25 mal höher ist als die Indiens.

Die EU hat außer dem noch andere Wettbewerbsvorteile, wie zum Beispiel effizientere Institutionen und Märkte (ein einziger Markt und eine einheitliche Währung), was die Transparenz der Preise steigert. Zudem gibt es eine gut entwickelte Infrastruktur, eine gute Ausbildung und entsprechende juristische Rahmenbedingungen.

Eine hohe Qualität anzustreben ist sowohl eine Alternative als auch eine Ergänzung für eine hohe Produktivität. Langfristig hohe Preise lassen sich nur durch eine hohe Qualität der europäischen Produkte im Vergleich zu ihren Konkurrenten durchsetzen. Die Indikatoren für die Wettbewerbsfähigkeit basieren auf der hohen Qualität und lassen sich aus den Handelsstatistika ableiten.

In einer aktuellen Studie der europäischen Kommission wurde die Revealed Quality Elasticity als Qualitätsindikator entwickelt, dieses Konzept basiert auf den folgenden Grundlagen:

Wenn die Preise der Produkte ausschlaggebend sind, dann werden die Länder mit niedrigeren Preisen mehr verkaufen, als die anderen mit hohen Preisen. Solche Produkte werden "Preis-elastisch" genannt. Wenn aber die Länder mit hohen Preisen trotzdem in der Lage sind, ihre Umsätze zu steigern, dann haben die fraglichen Produkte mehr

³¹⁶ Vgl. Bulletin officiel, nr: 4188 S. 15.

Qualität, welche die Konsumenten dazu bewegt, sie zu kaufen. Diese Produkte werden als "Qualitätselastisch" bezeichnet.

Auf diesem Konzept basierend

- Werden die Textil- und Bekleidungsprodukte in drei Qualitätssegmente zerteilt; hohe, mittlere und niedrige Qualität .
- Wird versucht festzustellen, in wie weit Marokko/Maghreb, (weil die Daten über Marokko nicht vorhanden sind) und andere EU-handelspartner in diesen Segmenten vertreten sind.
- Muß auch festgestellt werden, zu welchem Umfang hat sich dieses vertreten in den entsprechenden Segmenten im Laufe der Zeit geändert hat.

In diesem Kontext wurde der Grad der Qualitätselastizität, innerhalb des EU-bilateralhandel mit den 30 wichtigsten Handelspartnern, für 150 verschiedene Textil- und Bekleidungsproduktgruppen festgestellt. Die Klassifizierung selbst hängt von der Anzahl der Handelsbeziehungen, in dem ein bestimmtes Produkt bewiesen hat, qualitätselastisch zu sein ab: Produkt "A" ist qualitätselastisch mit allen 30 EU-handelspartnern und qualitätselastischer als Produkt "B", welches seine Qualitätselastizität mit nur 15 EU-bilateralhandelspartnern bewies. Die obersten 50 Produktgruppen sind in der Kategorie "hohes Qualitätssegment" (HQS) klassifiziert, die folgenden 50 in der Kategorie "mittleres Qualitätssegment" (MQS) und die übrigen 50 in der Kategorie "niedriges Qualitätssegment" (LQS);³¹⁷ "HQS" enthält unter anderem technisches Textil.³¹⁸ Das "HQS" besteht hauptsächlich aus Textil-Produkten, die selbst eine hohe Qualitätselastizität besitzen z.B Babybekleidung oder Frauenjacken.

Das "MQS" reicht von Trackingjacken bis hin zu Röcken, Slips, Krawatten und Schellen... Das "MQS" enthält auch einige Teppische und Garne (Baumwolle und synthetische Garne). Das "LQS" enthält Handschuhe, Taschentücher, Unterwäsche für Männer, was die Bekleidung betrifft. Bezüglich der Textilien beinhaltet das "MQS" Haustextilien, wie Matratzen u. Tischleinen, aber auch vor allem Garne und

³¹⁷ Vgl. Stengg, W (The textile and clothing industry in the EU a survey) S. 44.

³¹⁸ Vgl "HQS" enthält Produkte mit hohem technologischem Inhalt, die für bestimmte technische Anwendungen gedacht sind z.B: Produkte mit einer hohen Rigidität (tenacity) oder besonders elastische Produkte. Sie wurden hauptsächlich in Transportindustrie, Bauingenieurwesen, Haushalt angewendet.

synthetische Fiber. Die Tabelle.³¹⁹ zeigt die Struktur der EU-Importe von ausgewählten Ländern nach den 3 Qualitätssegmenten. Hierdurch läßt sich ableiten, daß mehr als 80% der Maghreb-/Marokkoexporte³²⁰ in die EU im MQS befindlich sind und nur 12% im Bereich des "HQS". Es scheint, Marokko habe sich vorgenommen, sich im "MQS" zu spezialisieren. Mehr als 55% der EU-Importe im "HQS" kommen aus den USA und 27% aus China, Hongkong und Macao. Indien erreicht fast einen Anteil von 25%, Mittel- und Ost-Europa und die Türkei haben knapp über 20%. Die große Konkurrenz für Marokko im EU-MQS Markt kommt aus Indien, China und der Türkei,³²¹ welche gemeinsam mehr als 60% ihres "MQS" in die EU exportieren. Dasselbe gilt für die ACP (Asia Caribic Pacific) Länder, die mehr als 90% ihre Exporte im "MQS" auf den EU-Markt ausrichten.

Mit der völligen Liberalisierung des Textil- und Bekleidungsmarktes weltweit im Jahr 2005 wird Marokko seinen Marktanteil in diesem Segment schrumpfen sehen, falls es nicht große Anstrengungen unternimmt, um die Qualität seiner Produkte zu verbessern und seine Kosten zu senken.

Wie man in der Abbildung sieht, sind die meisten Importe der EU in der Kategorie "MQS" konzentriert. Nur 26% befinden sich in der Kategorie "HQS", das zeigt, daß die meisten Produzenten der mittleren Qualität innerhalb der EU es mit einer starken Konkurrenz zu tun haben. Daher werden viele Produktionsstätten dieser Kategorie nach M/O Europa und Nord-afrika verlagert. Im "HQS" kommt die direkte und starke Konkurrenz aus den USA. Marokko zeigt eine wenig starke Qualitätsstruktur mit M/O Europa als direkten Konkurrenten im "MQS".

Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Exporte der wichtigsten EU-Zulieferer nach Qualitätsstruktur in den Jahren 1988/ 1995/ 200.

³¹⁹ Vgl. Stengg, W (The textile and clothing industry in the EU A survey) S. 45.

³²⁰ Vgl. Viele andere Studien Zeigen, daß der größte Anteil der Exporte der marokkanischen Unternehmungen in der Textil- und Bekleidungsindustrie liegt auch im "MQS", Siehe auch KSA. (1997), S. 162.; Hamill, J. (1989), S. 93.

³²¹ Vgl. Anhang B S. 243.

	1988			1995			2000		
	HQS	MQS	LQS	HQS	MQS	LQS	HQS	MQS	LQS
Gesamter EU-Export	49%	38%	13%	52%	38%	11%	54%	36%	10%
USA	45%	41%	14%	50%	38%	12%	53%	31%	16%
China, HK, Macao	24%	61%	15%	24%	62%	14%	27%	59%	14%
EU-Import	29%	60%	10%	28%	62%	11%	26%	63%	11%
Indien	23%	65%	12%	21%	63%	16%	24%	60%	16%
M/O-Europa	31%	59%	10%	25%	66%	9%	22%	69%	9%
Türkei	23%	67%	10%	25%	66%	9%	21%	69%	10%
Maghreb	21%	75%	4%	14%	78%	7%	12%	82%	6%
ACP-Länder	12%	84%	4%	12%	85%	3%	7%	91%	2%

Tab. 3.26: Entwicklung der Exporte der wichtigsten EU-Zulieferer der Bekleidung nach Qualitätssegmenten³²²

Die USA haben den größten Marktanteil in der Kategorie "HQS". Sie haben ihn von 45% im Jahre 1988 auf 53% im Jahre 2000 vergrößert, sie haben aber ihren Marktanteil im "MQS" schrumpfen sehen, zu Gunsten der Maghreb-Länder, M/O-Europa und den ACP-Ländern. China, Hongkong und Macao haben ihre Marktanteile im "HQS" leicht erhöht, um insgesamt 3% zwischen 1988 und 2000. Die schlechteste Performanz war die von den Maghrebstaaten/Marokko, die ihren Marktanteil im "HQS" stark schrumpfen sahen, von 21% im Jahre 1988 auf 12% im Jahre 2000. Die ACP-Länder, ebenso wie M/Oeuropa, haben einen bedeutenden Marktanteil, im HQS verloren.

Der größte Anteil der marokkanischen Exporte dürfte im MQS weiter konstant geblieben oder leicht gesunken. Dasselbe gilt für den Anteil der marokkanischen Exporte im HQS, da ein Ausbau oder Beibehaltung des Marktanteils in den beiden Segmenten nur mit konsequenten und erfolgreichen Anpassungsprozessen in der einheimischen Textil- und Bekleidungsindustrie zu realisieren ist. Diese sind noch nicht abgeschlossen.

Desweiteren wird die Wettbewerbsfähigkeit der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie nach Subsektoren analysiert.

3.7.2 Wettbewerbsfähigkeit nach Subsektoren

3.7.2.1 Die Textilsubsektoren

Die Wettbewerbsfähigkeit der Textilsubsektoren wird im Hinblick auf ihr Qualitätspreisverhältnis, Produktpalette, Produktionstechnik, Produktivität, Dienstleistung und Märkte analysiert.

Der Subsektor: Baumwolle

Dieser Subsektor Marokkos ist gefährdet; seine Stärke gegenüber seinen direkten Konkurrenten ist unbedeutend. Die meisten Firmen dieses Subsektors sind nicht über die europäischen Märkte und potentielle Kunden informiert.

Hier eine Darstellung der potentiellen Erfolgsfaktoren der Baumwolleindustrie:

Qualität und Preis

Es wird zwischen zwei Textilkategorien unterschieden:

- Standard- oder halbfertige Produkte, sie sind nach bestimmten technischen Maßstäben gefertigt
- Weiterentwickelte Textilprodukte, d. h Produkte, die eine gewisse Proportion an Mode und Technologie enthalten

Für die erste Kategorie werden der Preis und die Qualitätsmerkmale von den Märkten festgelegt. Um solche Produkte umzusetzen, muß ein Unternehmen eine geeignete Produktionstechnik und Kostenstruktur besitzen. Der entscheidende Faktor ist der Preis.³²³ Für die marokkanische Textilindustrie entspricht die erste Kategorie dem kardierten und gekämmten Baumwollgarne, dem Rohgewebe aus Baumwolle oder Mischung.³²⁴

Für die zweite Kategorie spielen die Produktmerkmale eine genauso wichtige Rolle wie der Preis; Preis und Qualität müssen übereinstimmen. Für die Firmen sind die

³²² Vgl. Stengg, W (entreprise Papers) S. 46.

³²³ Vgl. Anhang A S. 238.

³²⁴ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 144.

wichtigsten Produkte dieser Kategorie fertige Stoffe für die Bekleidungsindustrie und den Haushalt.

Die Produktpalette

Die marokkanische Industrie muß in diesem Hinblick mehr Kreativität bei Konzepterstellung und Durchführung herbringen, d. h die marokkanischen Produzenten müssen eine vollständige und ausgeglichene Kollektion der unterschiedlichen Produkte anbieten.³²⁵ Die Kollektion muß nach drei Kriterien strukturiert werden:

- Die Themen müssen auf eine bestimmte Zielgruppe und einen bestimmten Gebrauch ausgerichtet werden. Zielgruppe und Gebrauch müssen klar definiert werden.
- Die Breite: Jedes Thema entspricht einer Anzahl von Produkten und Zeichnungen/Mustern. Diese müssen die aktuelle Mode widerspiegeln.
- Die Tiefe: Für jede Zeichnung müssen genug Varianten von Farben angeboten werden. Dabei ist ausreichende Erfahrung mit Farben und Kombinationen von Farben ebenso erforderlich wie eine gute Kenntnis der bevorzugten Farben bezogen auf die verschiedenen Märkten und Regionen.

Eine Verbesserung der Produkte und Kollektionen³²⁶ der marokkanischen Textilindustrie ist wichtig, um die Wettbewerbsfähigkeit dieser Industrie gegenüber den Konkurrenten zu stärken.

Die Dienstleistung

Die Liefertreue spielt eine große Rolle, d. h der Kunde erwartet nicht nur kurze Lieferzeiten sondern auch eine Einhaltung der Liefertermine damit er seine Produktion und seinen Umsatz planen kann.³²⁷ Für einige Segmente der Bekleidungsindustrie ist die gute Verwaltung der Lagerbestände entscheidend, d. h es muß schnell geliefert

³²⁵ Vgl. im Fragebogen der Firma A/Textil wurde an der Entwicklung von eigenen Kollektionen in der Zukunftpläne eine hohe Interesse beigemessen, siehe Anhang A S. 230.

³²⁶ Vgl. Amith (Stratégie de développement de l'industrie du textile-habillement) S. 131.

³²⁷ Vgl. Schlütter, L (adaptiveness to world market change - the case of the south korean clothing industry, in: Problems in textile geography, no. 5) S. 111.

werden, die Lagerbestände müssen minimal sein und die abgelaufenen Produkte schnell verkauft werden.³²⁸

In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, daß die marokkanischen Produzenten besonders in der Bekleidung von einer kleineren Anzahl von Abnehmern abhängig sind. Laut einer Umfrage der KSA im Jahr 1997 haben die kleineren Firmen, mit einem Umsatz von weniger als 20 Millionen Dh, im Durchschnitt 5 Abnehmer, die mittleren Firmen, mit einem Umsatz zwischen 20 und 200 Millionen Dh, haben zwischen 12 und 15 Abnehmer und die größeren Firmen, mit einem Umsatz größer als 200 Millionen Dh, haben ungefähr 20 Abnehmer. Dies hebt die starke Abhängigkeit der marokkanischen Produzenten von den ausländischen Abnehmern hervor zumal zwischen 80 und 100% des Umsatzes von Exportaktivitäten stammt.³²⁹

Die Qualität, die Produktionstechnik und die Produktivität

Die Qualität der Produkte muß mit den Stichproben übereinstimmen. Es ist viel zu tun, um eine homogene Qualität des Loses zu gewährleisten. Hinzukommt, daß die meisten Produzenten Probleme haben ernst genommen zu werden, da sie nicht in der Lage sind, großen Aufträge und kurzen Lieferzeiten entgegen zu kommen und ihre Produktionskapazitäten nicht ausreichen. Aufgrund der hohen Konzentration in der Textilindustrie und deren Handel sind die Produktionsmengen pro Produktionsstätte in der europäischen Union gestiegen und damit auch die Erwartungen gegenüber den Zulieferern.³³⁰ Für die kleinen und mittleren marokkanischen Betriebe ist die einzige Chance eine zunehmende Zusammenarbeit mit bzw. Zulieferverträge unter den Produzenten.³³¹

Die Produktionstechnik beeinflusst die Qualität des Produktes. Die marokkanischen Produzenten brauchen nicht die neuesten Technologien zu beschaffen, sondern nur die notwendige Technologie, um die benötigte Qualität zu gewährleisten.³³²

³²⁸ Vgl. Dresen, M (Ein Produktionsplanungs- und -steuerungskonzept für kleine Industrieunternehmen mit einfacher Fertigungsstruktur dargestellt am Beispiel des mittelständischen Spinnereindustrie) S. 19.

³²⁹ Vgl. Dresen, M (Ein Produktionsplanungs- und -steuerungskonzept für kleine Industrieunternehmen mit einfacher Fertigungsstruktur dargestellt am Beispiel des mittelständischen Spinnereindustrie) S. 19.

³³⁰ Vgl. Neundörfer, K./Stahr, E-H (Die Zukunft des Welttextilhandels, in: Gesamtextil. (Hrsg.): Schriften zur Textilpolitik, Heft 1) S. 24.

³³¹ Vgl. Visser, E, J (Local sources of competitiveness: Spatial clustering and organisational dynamics in small-scale clothing in Lima, Peru) S. 131.

³³² Vgl. De Valk, P (African industry in decline: the case of textiles in Tanzania in the 1980's) S. 141.

Um die Produktivität zu verbessern, müssen die Kapazitäten möglichst ausgelastet und die Arbeitskräfte gut ausgebildet werden, da eine niedrige Auslastung der Maschinen eine Kapitalbindung bedeutet, die keine Erträge erwirtschaftet. Eine gut ausgebildete Arbeitskraft beherrscht die Handhabung der Maschinen und bewirkt weniger Zeitverlust in Reparatur und Wartung

Der Subsektor: Wolle

Die Segmentierung des Zielmarktes

Hierher ist die Segmentierung ein notwendiger Schritt, um sich auf eine Nische zu konzentrieren. Der EU-Markt für Textilien aus Wolle und Mischungen ist sehr differenziert.

Die marokkanischen Produzenten können sich auf die folgenden Segmente spezialisieren: Frauenbekleidung, insbesondere Hosen, Röcke und Mäntel, wobei in diesen Segmenten an die Konkurrenz seitens Spaniens und Portugals besonders zu beachten ist.³³³

Die Kollektion

Für die Kollektion in der Wolle gelten die selben Kriterien wie bei der Baumwolle wobei die aktuelle Mode keine große Rolle auf diesem Subsektor spielt; sie ist überwiegend eine klassische oder eine klassisch-moderne Mode.³³⁴

Die marokkanischen Produzenten können sowohl Wollgarne als auch Textil aus Wolle anbieten.

Die Rohstoffe und die Qualität

Die unbearbeitete marokkanische Wolle ist nicht für die Bearbeitung zu Textilien geeignet.³³⁵

Die Produzenten sind auf die Importe von gewaschene Wolle oder von Wollgarnen angewiesen. Es gibt noch einen Mangel an Fähigkeiten für die Produktion von feinen Textilien und Mischungen aus Wolle. Die Qualitätsansprüche bezüglich Wolle sind

³³³ Vgl. Corado, C./Gomes, J, F (Adjusting trade liberalisation: the case of Portugal, in: OECD. (Hrsg.): Beyond the multifibre arrangement: third world competition and the restructuring europe's textile industry) S. 67.

³³⁴ Vgl Sheffer, M (Trading placesF: Fashion, retailers and the changing geography of clothing production) S. 151.

viel höher als die der Baumwolle. Die Verbraucher erwarten ein Produkt, das länger hält, feinfühlig ist und mit einer hervorragenden Wollgarnqualität. Eine gute Schrumpffestausrüstung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für ein Textil aus Wolle.

Die Dienstleistung

Der Kunde erwartet sowohl eine gute Qualität des Produktes und die Einhaltung der Liefertermine, als auch eine gewisse Flexibilität in den Charakteristika des Produktes z. B der Produktion einer bestimmten Menge von bestimmten Mustern/Zeichnungen oder einer Nachbestellung im Laufe der Saison.

Der Subsektor: Masche

Die Produktpalette

Tunesien und die Türkei sind auf dem EU-Markt direkte Konkurrenten für die marokkanischen Firmen bezüglich der Masche. Die Konkurrenz auf dem EU-Markt ist hart und der Anspruch der Verbraucher im Bezug auf die Qualität und der Strukturierung der Kollektionen ist hoch.³³⁶

Die einheimischen Produzenten haben kaum Chancen auf einem Markt mit niedrigen Preisen für Standardprodukte (keine Mode-Artikel).

Die Segmentierung des Marktes

Der EU-Markt ist sehr diversifiziert/differenziert. Es gibt verschiedene Produktsegmente. Dies ist darauf zurückzuführen, daß der Geschmack der Verbraucher, je nach europäische Region, unterschiedlich ist. Die einheimischen Produzenten müssen sich auf eine Marktnische konzentrieren, um Erfolge zu erzielen. Dies gilt besonders für die Maschenwarenherstellung. Desweiteren haben die Standardprodukte in der Maschenwarenherstellung mit guten Qualitätspreisverhältnis wie Jersey gute Aussichten in Marokko, wenn die Zeichnungen und die Farben der Mode entsprechen.³³⁷

³³⁵ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 152.

³³⁶ Vgl. Anhang A S. 238.

Die Qualität, die Flexibilität und die Marke

Die Qualität der Maschenware hängt hauptsächlich von der Qualität des Garnes ab. Die marokkanischen Produzenten haben sich auf flache Masche aus der Wolle und runde Masche aus der Baumwolle spezialisiert. Somit ist es wichtig, daß sie Garne mit einer sehr guten Qualität verwenden.

Innerhalb der Maschenproduktion treten sehr häufig neue Varianten auf, so daß die jetzigen Farben innerhalb von zwei Wochen ausgelaufen sein können. Um die Märkte schnell und flexibel zu versorgen, ist meistens innerhalb der EU, der Umsatz, die Beschaffung, die Produktion und die Lieferung zusammen integriert. Daher ist für die einheimischen Produzenten eine Früherkennung der Tendenzen des Marktes, eine schnelle Umsetzung in der Produktion genauso wie eine schnelle Lieferung extrem wichtig. Die Fertigungsprozesse in der Textilindustrie in Marokko dauern 35% länger als in Deutschland. Das spricht wenig für eine Verlagerung solcher Industrien nach Marokko.³³⁸

Auf dem EU-Markt der Masche haben sich viele Markenartikel etabliert. Imagemose Artikel haben dagegen kaum Chancen. Für die einheimischen Produzenten ist es empfehlenswert, eine Allianz mit etablierten Marken oder Marken im Handel (Karstadt, C&A, petit poussin...) zu schließen. In diesem Zusammenhang ist zu erkennen, daß diese Allianzen (überwiegend Zulieferverträge) für ein Land wie Italien mit andere Mittelmeerländer nur 3% des internationalen Engagement des Landes in Textil- und Bekleidungsindustrie ausmachen, im Vergleich zu Ländern des Mittel- und Osteuropas mit 11%. Die geographische Nähe spielt eine immer bedeutendere Rolle in der Investitionsentscheidungen eines Unternehmens.³³⁹

³³⁷ Vgl. Sheffer, M (Trading places F: Fashion, retailers and the changing geography of clothing production) S. 82.

³³⁸ Vgl. Piatti, L./Spinanger, D (Redeployment of production, trade protection and Firm's global strategies: the case of Germany, in: OECD. (Hrsg.): Beyond the multifibre arrangement: third world competition and the restructuring europe's textile industry) S. 203.

³³⁹ Vgl. Piatti, L (Redeployment of production, trade protection and Firm's global strategies: the case of Italy, in: OECD. (Hrsg.): Beyond the multifibre arrangement: third world competition and the restructuring europe's textile industry) S. 162.

Der Subsektor: Färben und Schrumpffestausrüstung

Der Produktionsprozeß und die Qualität

Der Produktionsprozeß muß geplant und kontrolliert werden. Dies kann durch Computer unterstützte Programme durchgeführt werden, um die Produktion zu steuern und die Unterbrechungszeiten zwischen den Arbeitsschritten zu reduzieren. In diesem Zusammenhang kann die Einführung von CAD und CIM erhebliche Wettbewerbsvorteile schaffen.³⁴⁰ Für das Färben es ist wichtig, eine konstante Qualität zu produzieren und die Unterschiede unter den Farben möglichst stark zu reduzieren. In diesem Bereich sind die gute Ausbildung und das Know-how des Personals für die Qualität des Produktes entscheidend.³⁴¹

Weiterhin müssen die marokkanischen Produzenten flexibel sein, um kleinere Aufträge in einer kurzen Zeit erledigen zu können. Die Kapazitäten müssen ausgelastet werden, um Investitionskosten durch ausreichende und regelmäßige Produktionsmengen decken zu können. Dies setzt eine gute Umsatz- und Produktionsplanung voraus, die wiederum nur durch eine starke Spezialisierung der einheimischen Firmen erreicht werden kann.

Die Energie- und Wasserkosten

Die Kosten der Energie und der Wasserbearbeitung sind hoch im Marokko Die neusten Techniken ermöglichen weniger Verbrauch an Strom und Wasser, so daß die Wasserwiederverwendung von den einheimischen Firmen selten benutzt wird.

³⁴⁰ Vgl. Hoffman, K./Rush, H (Microelectronics and clothing: The impact of technical change on a global industry) S. 216.

³⁴¹ Vgl. ILO (Globalisation of footwear, textiles and clothing industries) S. 16.

3.7.2.2 Der Bekleidungssektor

In der Bekleidungsindustrie sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren:

Das Qualitätspreisverhältnis

Die marokkanischen Produzenten haben für die Standardprodukte und Produkte mit mittlerer Qualität ein gutes Qualitätspreisverhältnis, insbesondere in der Masche. Dieser Vorteil muß ausgenutzt werden durch mehr Investitionen in der Qualität der Rohstoffe (Garne) d. h. es sollte mehr Qualitätskontrolle³⁴² nicht nur am Ende sondern auch während des Produktionsprozesses stattfinden. Desweiteren kommen mehr Investitionen bei der Ausbildung des Personals hinzu, insbesondere in der Schrumpffestausrüstung, bei der Qualifikation des Personals (Ausbildung und Know-how) ein entscheidender Faktor für die Qualität des Produktes ist.³⁴³

Das Total-Quality-Management als ganzheitlichen Ansatz, der nicht nur die Fertigungsqualität, sondern alle Qualitätsaspekte, die sich auf die gesamte Organisation mit all ihren Produkten, Prozessen, Strukturen und Human-Ressourcen und -potentialen bezieht³⁴⁴, wird in den einheimischen Textil- und Bekleidungsbetrieben kaum angewendet.

Die Konzentration auf bestimmte Nischen

Die EU ist der wichtigste Markt für die marokkanische Textil- und Bekleidungsindustrie. Die Tendenz der Konzentration im Handel und in der Distribution drängen um mehr Investitionen im Marketing, insbesondere in der Werbung und die Entwicklung der eigenen Marken. Parallel muß eine geeignete Segmentierung des EU-Marktes erfolgen³⁴⁵, dazu ist eine fundierte Kenntnis über die jeweiligen Märkte notwendig um sich auf die richtigen Nischen zu konzentrieren. Dieser Aspekt fehlt bei den meisten einheimischen Produzenten.³⁴⁶

Die Rohstoffe (Textilien und Accessoires) sind wichtig für den Erfolg der Bekleidungsindustrie. Die marokkanischen Produzenten haben meistens wenig

³⁴² Vgl. UNIDO (Integrated programme: Morocco. Strengthening industrial competitiveness) S. 1.

³⁴³ Vgl. ILO (Globalisation of footwear, textiles and clothing industries) S. 61.

³⁴⁴ Vgl. Hentze, J./Kammel, P (Unternehmensplanung) S.197

³⁴⁵ Vgl. hierzu Abschnitt 2.4.2 dieser Arbeit.

³⁴⁶ Vgl. Für die Firma B/Bekleidung wird den Marketing/Segmentierung eine hohe Wichtigkeit beigemessen siehe Anhang B S. 238.

Ahnung über die Beschaffungsmärkte und über die genauen Preise der Stoffe und Accessoires, die sie für ihre Produktion brauchen.³⁴⁷

Die schnelle Lieferung und die Flexibilität

Das Verhalten der Verbraucher hat sich in dem letzten Jahrzehnt wesentlich geändert: die Verbraucher können die das Qualitätspreisverhältnis besser beurteilen, so daß sie weniger Geld ausgeben und Markentreu sind. Das benötigt eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Produzenten und Händler

Aus diesem Grund muß im Sinne der Verbraucher eine Verbesserung der Dienstleistung (Produktentwicklung, pünktliche Lieferung, praktische Verpackung...), eine Kostensenkung und eine Konzentration auf gezielte Kunden erfolgen. Für einige Segmente der Bekleidung ist es wichtig, den Kunden oft mit Standardprodukten zu versorgen. Eine optimale Lagerverwaltung setzt ein Minimum von Lagerbeständen und einen schnellen Verkauf der ausgelaufenen Produkte voraus.³⁴⁸ In der Die EU-Märkte verlangen eine schnelle Lieferung, weil die Produktion der Kleidungsstücke über mehrere Industriestufen erfolgt. Eine Verspätung gelieferter Waren würde im Handel mit dem Endprodukt zu einem Verlust von Marktpotentialen führen.³⁴⁹

Besonders für Modeartikel spielt diese Kostenfaktor immer mehr eine wichtige Rolle.³⁵⁰ Einige Großhändler in Westeuropa sind in der Lage, innerhalb 48 Stunden zu liefern. Für die marokkanischen Produzenten sollte eine Lieferzeit von einer Woche realisierbar sein.³⁵¹

Die schnelle Lieferung hat nicht nur mit den betrieblichen Logistiksystemen etwas zu tun, sondern setzt auch ein geeignetes Transportsystem und schnellere Zollprozeduren seitens des Staates voraus.³⁵²

³⁴⁷ Vgl. Sheffer, M (Trading places: Fashion, retailers and the changing geography of clothing production) S. 64.

³⁴⁸ Vgl. In der erreichbaren marokkanischen Literatur wurden keine Modelle für das Lagerbestandsmanagement erwähnt.

³⁴⁹ Vgl. Dresen, M (Ein Produktionsplanungs- und -steuerungskonzept für kleine Industrieunternehmen mit einfacher Fertigungsstruktur dargestellt am Beispiel des mittelständischen Spinnereindustrie) S. 13.

³⁵⁰ Vgl. De Valk, P (African industry in decline: the case of textiles in tanzania in the 1980's) S. 78.

³⁵¹ Vgl. KSA (étude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 161.

Die Qualifikation des Personals

Die marokkanischen Firmen haben einen beachtlichen Mangel an betrieblicher Führung, insbesondere im Bereich der Produktentwicklung, im Marketing und in der Beschaffung. Es wurde auch ein ernsthafte Mangel an der Ausbildung der ungelernten Arbeiter, der Techniker, der Vorarbeiter und der Meister festgestellt.³⁵³ Dies hat einen negativen Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit. Somit können die einheimischen Produzenten ihr Personal zu guten Instituten für Textil, Bekleidung und Mode in Westeuropa zur Ausbildung schicken.³⁵⁴ Die niedrigen Kosten des Personals sind nicht ausreichend, um die Wettbewerbsfähigkeitsnachteile der mangelnden Qualifikation zu kompensieren. Direkte Konkurrenten von Marokko wie Spanien, Portugal und Griechenland haben sich besonders auf die Bekleidung aus Baumwolle und auf spezielle Damenbekleidung spezialisiert. Spanien hat viele Jahre in der Ausbildung von Ingenieuren; Meistern, Technikern, Vorarbeitern und Arbeitern investiert und somit mehrere Institute und Fachschulen errichtet.³⁵⁵

Das gilt auch für Portugal, das besonders in den letzten zwanzig Jahren mehrere Fachschulen gegründet hat und welches mehr auch in der Ausbildung der Meister, Vorarbeiter investieren will.³⁵⁶

Eine Befragung der wichtigsten Abnehmer der marokkanischen Bekleidungsindustrie in Frankreich, Großbritannien, Deutschland und Spanien in Bezug auf die Liefertreue, den Zustand der Produktionsmaschinen und die Qualität der Produkte hat zu folgenden Ergebnissen geführt.

³⁵² In der erreichbaren marokkanischen Literatur wurden keine Modelle für das Lagerhaltungsmanagement erwähnt.

³⁵³ Vgl. Anhang B S. 242.

³⁵⁴ Vgl. *Textilia istituto per la tradizione e la technologie tessile SpA*) S. 57.

³⁵⁵ Vgl. *Orio, H./Antoni Salmurri, J./Viladás, X (Training in the spanish textile and clothing industry)* S. 65.

Die Liefertreue:

	Frankreich	Großbritannien	Deutschland	Spanien
Sehr schwach	11%	13%		25%
Schwach	22%	50%		63%
Durchschnittlich	22%	13%	38%	13%
Gut	22%	25%	38%	
Sehr Gut	22%		25%	

Tab. 3.27: Die Liefertreue der marokkanischen Bekleidungsindustrie bewertet von den wichtigsten Abnehmern³⁵⁷

Beurteilung über die Liefertreue: Die französischen Abnehmer bewerten dieses Kriterium für sehr schwach bis sehr gut. Die Briten bewerten es wiederum sehr schwach bis gut, obwohl sie mehr zu schwach tendieren. Die Deutschen sind die zufriedensten mit einer Bewertung von durchschnittlich bis sehr gut. Die Spanier sind am Unzufriedensten. Sie finden die Liefertreue sehr schwach bis durchschnittlich mit einer Tendenz zu schwach. Insgesamt spielt die Liefertreue eine immer bedeutendere und integriertere Rolle in dem gesamten Produktionsprozeß.³⁵⁸

Die Produktionstechnik

	Frankreich	Großbritannien	Deutschland	Spanien
Sehr Schwach				
Schwach				20%
Durchschnittlich	25%	20%		60%
Gut	75%	80%	100%	20%
Sehr Gut				

Tab. 3.28: Die Produktionstechnik der marokkanischen Bekleidungsindustrie bewertet von den wichtigsten Abnehmern.³⁵⁹

³⁵⁶Vgl. Serrao Andrez, J./Caldeira Dias, M. (Textile and training in portugal) S. 74.

³⁵⁷ Vgl. KSA (étude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 130.

³⁵⁸ Vgl. Schlütter, L (adaptiveness to world market change - the case of the south korean clothing industry, in: Problems in textile geography, Vol no. 5) S. 105.

³⁵⁹ Vgl. KSA (étude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 131.

Beurteilung über die Produktionsmaschinen: Die französischen und britischen Abnehmer bewerten dieses Kriterium von durchschnittlich bis gut mit einer Tendenz zu gut. Die Deutschen bewerten es zu 100% gut.³⁶⁰ Die Spanier bewerten zwischen schwach und gut mit einer Tendenz zu durchschnittlich.

Die Qualität

	Frankreich	Großbritannien	Deutschland	Spanien
Sehr Schwach				
Schwach		13%	13%	25%
Durchschnittlich	44%	25%	50%	50%
Gut	44%	63%	25%	25%
Sehr Gut	12%		12%	

Tab. 3.29: Die Qualität der marokkanischen Bekleidungsindustrie bewertet von den wichtigsten Abnehmern³⁶¹

Beurteilung über Qualität des Produktes:

Die meisten Abnehmer bewerten die Qualität des marokkanischen Produzenten als durchschnittlich. Nur 12% der französischen und deutschen Abnehmer finden die Qualität sehr gut. Die Deutschen sind mit der marokkanischen Qualität zufriedenen. Sie bewerten es mit 50% durchschnittlich,³⁶² 25% gut und 12% sehr gut. Danach kommen die Briten mit 25% durchschnittlich und 63% gut, die Franzosen mit 44% durchschnittlich und 44% gut und am Ende die Spanier mit 50% durchschnittlich und 25% gut. Die niedrige Qualität der Produkte hängt nicht nur von der Qualität der Rohstoffe ab, sondern auch von der Ausbildung der qualifizierten Meister und Vorarbeiter, die die Qualitätskontrolle während des gesamten Produktionsprozesses übernehmen.³⁶³ Die folgende Abbildung illustrieren den Sachverhalt.

³⁶⁰ Vgl. Anhang B S. 243.

³⁶¹ Vgl. KSA (étude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 131.

³⁶² Vgl. KSA (étude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 132.

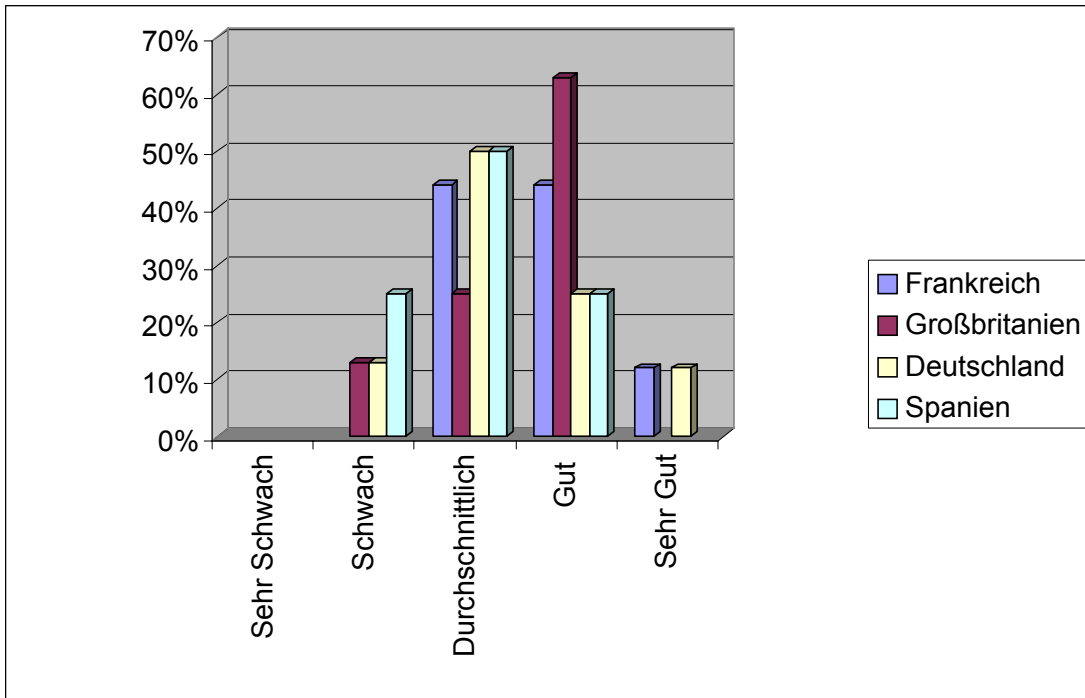


Abb. 3.1: Die Qualität der marokkanischen Bekleidungsindustrie bewertet von den wichtigsten Abnehmern

Die Kapazitätsauslastung der Maschinen

Eine der größten Probleme der einheimischen Textil- und Bekleidungsindustrie ist die niedrige Kapazitätsauslastung der Maschinen. Die folgende Tabelle gibt den Auslastungsgrad der Maschinen an.³⁶⁴

Anteil der Firmen	Auslastungsgrad
33%	80-100%
33%	50-80%
33%	25-50%

Tab. 3.30: Die Kapazitätsauslastung der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie³⁶⁵

³⁶³ Vgl. Chainho, Pereira, L./Cabeco Silva, A./Caldeira Dias, M. (Vocational profiles and training requirements of foremen and overseers in the textile/clothing sector in Portugal) S. 20.

³⁶⁴ Vgl. Agourrame, H (l'industrie textile au Maroc: structures, stratégies et performances) S. 166.

³⁶⁵ Vgl. Agourrame, H (l'industrie textile au Maroc: structures, stratégies et performances) S. 166.

Ein Drittel der marokkanischen Firmen ist unter 50% ausgelastet und zwei Drittel sind unter 80% ausgelastet d. h. eine optimale Auslastung der Maschinen ist nicht erreicht trotz einer verstärkten Exportaktivitäten seit der Mitte der Achtziger Jahre. Dies ist auf einen Mangel der qualifizierten Arbeitskräfte für eine optimale Ausnutzung und Wartung der Maschinen zurückzuführen.³⁶⁶

Im dritten Kapitel wurde die strategische Sicht eines ausländischen Unternehmens, das im marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie investieren möchte, diskutiert.

Somit wurden sowohl die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen einer im Marokko getätigten Direktinvestition als auch die wichtigsten Daten der marokkanischen Wirtschaft dargelegt. Desweiteren wurden die einschränkenden Faktoren der einheimischen Textil- und Bekleidungsindustrie im Produktionsbereich, Finanzierungsbereich, Marketing, Handel und Verwaltungsbereich diskutiert.

Bei der Qualifikation des Personals und dessen Produktivität wurden erhebliche Schwächen festgestellt. Da die Mehrheit der Arbeiter der einheimischen Textil- und Bekleidungsindustrie on the job ausgebildet sind.

An einer weiteren Stelle des dritten Kapitels wurde eine Stärken/Schwächen Analyse durchgeführt. Somit wurden alle Subsektoren der Textil- und Bekleidungsindustrie nach deren Produktmerkmale, Marktpositionierung, Marketingfähigkeiten, Liefertreue, Managementfähigkeiten genauso wie nach der Zustand der Produktionstechnik und des Produktionsprozesses diskutiert; anschließend wurde die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Subsektoren beurteilt.

Die Stärken/Schwächen-analyse zeigt, daß fast alle Subsektoren der einheimischen Textil- und Bekleidungsindustrie in vielen Merkmalen Schwächen aufweisen.

Nun gilt es im vierten Kapitel auf Grundlage der vorherigen Kenntnisse Vorschläge über Zukunftsstrategien für die einzelnen Subsektoren zu machen, damit sie ihre Stärken ausbauen bzw. aufbauen und ihre Schwächen beseitigen.

³⁶⁶ Vgl. Fotinopoulou, K./Manolopoulos, N. (Technical training requirements of middle management in the Greek Textile and

4 Die Zukunftsstrategien der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie

Eine wettbewerbsfähige Zukunftsstrategie setzt Restrukturierung des Sektors in verschiedenen Bereichen voraus, wie das in verschiedenen europäischen Ländern z.B. Spanien, Portugal, Belgien... und asiatischen Ländern wie: Bangladesch, Sri Lanka, Philippine, Malaysia, Indonesien, Singapur³⁶⁷ geschieht.

Die strategischen Ziele für die Textil- und Bekleidungsindustrie sowie für die Maschenware sollten sein:

- Die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit in dem Binnen- und Westeuropäischen Markt³⁶⁸

- Die Expansion in dem EU-Markt: Mit der weltweiten Liberalisierung des Textil- und Bekleidungsmarktes bis 2005 werden die marokkanischen Produzenten danach immer einer harten Konkurrenz ausgesetzt sein, insbesondere aus den asiatischen Ländern und den Ländern der Ost und Mitteleuropa. In einigen Westeuropäischen Märkten wie Frankreich ist die Stellung von Marokko schon gut, aber in anderen wie in Italien ist die Präsenz schwach und sie muß noch ausgebaut werden. In einigen Produktgruppen wie Hosen, Jeans, Röcke, Hemden und Maschenware ist die Stellung von Marokko relativ gut. In diesem Zusammenhang wäre eine enge Zusammenarbeit unter einheimischen Produzenten, besonders bei den Standard Produkte, wo die Gewinnmargen gering sind, sehr hilfreich, um die Auftraggeber durch eine bessere Dienstleistung zu binden³⁶⁹ und die Nachfrage zu verstärken.

clothing industries) S. 13.

³⁶⁷ Vgl. De Valk, P (African industry in decline: The case of textiles in Tanzania in the 1980's) S. 127.

³⁶⁸ Vgl. De Valk, P (African industry in decline: The case of textiles in Tanzania in the 1980's) S. 127.

³⁶⁹ Vgl. ILO (Globalization of the footwear, textiles and clothing industries) S. 21.

4.1 Die strategischen Varianten für spezifische Branchen

4.1.1 Die Textilbranche

Eine der Prioritäten ist der Ausbau des Baumwollanbaus in Marokko. Die Sorten PIMA-67 und TADLA-16 sind für das marokkanische Wetter geeignet. Eine Steigerung der Produktion und der Qualität dieser Sorten wird der marokkanischen Spinnerei verhelfen, ihre Beschaffung an Baumwolle zu stabilisieren.³⁷⁰

Die wichtigsten Elemente, nach denen die Strategien der Subsektoren der Textilindustrie behandelt werden, sind: die Märkte, die Konkurrenten und die Produkte.

4.1.1.1 Die Baumwollspinnerei

Strategie 1: Die Tendenz in der EU ist, die Zulieferverträge mit Produzenten mit günstigen Produktionskosten zu betreiben. Besonders für gekämmte und kardierte Garne gilt dies. Unter Voraussetzung der Verwendung von Rohstoffen hoher Qualität, welche man unter gutem Qualitäts-preis-Verhältnis aus China, Ägypten, Türkei und Indien beschaffen kann, könnte eine gute Chance für die einheimischen Produzenten entstehen. Die potentiellen Märkte sind: Italien, Frankreich, Spanien und Portugal.³⁷¹

Strategie 2: Eine enge Kooperation unter marokkanischen Maschenwarenhersteller, die exportorientiert sind ist zu empfehlen. Besonders für fertige Produkte oder gekämmte/kardierte Produkte aus Baumwolle sowie für Mischungen mit Polyester für den Binnenmarkt oder für den Export.

Strategie 3: Die Produzenten müssen sich auf fertige Produkte für die Weberei oder auf gekämmte/kardierte Garne aus Baumwolle bzw auf Mischung mit Polyester konzentrieren. Da durch die Einhaltung der Qualität der Rohstoffe und eine Verbesserung des Marketings, die Wettbewerbsfähigkeit der einheimischen Produzenten ausgebaut werden kann. Sowohl der Binnenmarkt als auch der Export

³⁷⁰ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 200.

kommen in Betracht. Die direkten Konkurrenten sind: Ägypten, Tunesien, Griechenland, die Türkei und Portugal,³⁷² die Wettbewerbsfähigkeit von Marokko in dieser Branche ist durchschnittlich.

4.1.1.2 Die Wollespinnerei

Strategie 1: Auch in diesem Subsektor ist die Tendenz der EU zu Zuliefererverträgen deutlich zu erkennen³⁷³, in denen der europäische Kunde Rohwolle zum ausländischen Produzenten liefert. Dieser Markt ist klein, dennoch sind Tendenzen zur Steigerung zu erkennen. Die potentiellen Märkte sind: Italien, Frankreich, Spanien und Portugal.

Strategie 2: Der Subsektor muß die marokkanische Weberei und die Maschenhersteller mit ausreichend Garn versorgen, indem mehr Wollegarne und Mischungen produziert werden und die Durchlaufzeiten reduziert werden. Der Binnenmarkt und der Export kommen in Betracht. Die direkten Konkurrenten sind: Italien, Frankreich, Spanien und China. Die Wettbewerbsfähigkeit von Marokko ist in dieser Branche durchschnittlich bis hoch.

4.1.1.3 Die Baumwollweberei

Es handelt sich um eine doppelte Strategie: Einerseits wird die einheimische exportorientierte Bekleidungsindustrie versorgt und andererseits kann sich die einheimische Baumwollweberei auf gefärbte Textilien für den Export spezialisieren. Der Markt für Textilien aus Rohgewebe wird in der nächsten Zeit nicht rentabel für die marokkanische Baumwollweberei sein.³⁷⁴ Da die asiatischen Länder viel stärker in diesem Segment sind, müssen sich die marokkanischen Unternehmen auf gefärbte Textilien für den Export konzentrieren. Die wichtigsten Märkte sind: der Binnenmarkt und die EU. Die Textilien für Bekleidung müssen sich in der Kategorie der mittleren Preise positionieren. Die Zielgruppen sollten die Produzenten der Sport- und Freizeitbekleidung in Marokko und der EU sein. Die Konkurrenten sind: Italien,

³⁷¹ Vgl. Fornengo, G (The impact of related services on the international location of the Textile-Clothing Industry, in: problems in Textile Geography, Vol. 6) S. 45.

³⁷² Vgl. Anhang A S. 238.

³⁷³ Vgl. KSA (Etude Sectorielle sur l'industrie textil-habillement au Maroc) S.204.

Frankreich, Spanien. Für die Textilien aus Rohgewebe sind die direkten Konkurrenten China und Brasilien. Die Wettbewerbsfähigkeit von den einheimischen Unternehmen ist in dieser Branche durchschnittlich.³⁷⁵

4.1.1.4 Die Wolleweberei

In diesem Bereich gibt es Opportunitäten für die marokkanische Weberei um die exportorientierte Bekleidungsindustrie Richtung EU, mit Stoffen zu versorgen, vor allem mit Mischungen (Wolle/Polyester) für Produkte mit mittleren und niedrigerem Preis. Besonders im Bereich der Entwicklung von einheimischen Kollektionen und in der Verkürzung der Durchlaufzeiten müssen Änderungen vorgenommen werden.³⁷⁶ Die direkten Konkurrenten sind: Italien, Frankreich, Spanien und China. Die Wettbewerbsfähigkeit von den marokkanischen Unternehmen ist in dieser Branche niedrig.

4.1.1.5 Das Färben und die Schrumpffestausrüstung

Die Strategie basiert auf einer Zusammenarbeit zwischen den europäischen Kunden und den einheimischen Konfektions- und Ausrüstungsindustrien. Dies setzt zusätzliche Investitionen in der Qualifizierung der Arbeitskräfte und in die Maschinen voraus. Eine ähnliche Strategie hat Sud Korea seit der 80er Jahre entwickelt.³⁷⁷ Die Stoffe sind entweder von den einheimischen Produzenten oder aus dem Import geliefert. Besonders hilfreich für diese Strategie sind geringe Produktionskosten (einschließlich die Energiekosten). Die Potentiellen Märkte sind: der Binnenmarkt besonders für die Bekleidung und Haushalt (Vorhänge z. B), der Afrikanische Markt (West Afrika) genauso wie die EU. Die direkten Konkurrenten sind: Italien, Frankreich, Spanien und Deutschland. Die Wettbewerbsfähigkeit von den marokkanischen Unternehmen ist in dieser Branche für die Baumwolle mittelmäßig bis hoch und für die Wolle niedrig.

³⁷⁴ Vgl. Anhang A S. 238.

³⁷⁵ Vgl. Amith (Stratégie de développement de l'industrie du textile-habillement) S. 91.

³⁷⁶ Vgl. KSA (étude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 205.

³⁷⁷ Vgl. MontagneVilette, S (forces et faiblesse du textile sud coreen, In:Problems in textile geography, Vol. 4) S. 39.

4.1.1.6 Die Maschenware (Stickerei)

Die marokkanischen Maschenwarehersteller müssen sich mehr anstrengen um ihre mittelmäßige Wettbewerbsposition in dieser Branche beizubehalten bzw. zu verbessern. Dies liegt nicht zuletzt an der zunehmenden Konkurrenz aufgrund der völligen Liberalisierung des Textil- und Bekleidungsmarktes innerhalb der EU im Jahr 2005. Dabei müssen sie Allianzen mit Firmen aus der Spinnerei und der Färbung eingehen, die in der Lage sind die Erwartungen der europäischen Kunden zu erfüllen und eigene Kollektionen zu entwickeln. Das bedeutet insbesondere eine Steigerung in den mittleren und höheren Marktsegmenten: T-Shirts, Sweat-Shirts und Maschenware für Frauen und Kinder. Die Zuliefererverträge mit europäischen Kunden werden in der Zukunft eine noch größere Rolle spielen.³⁷⁸ Die Chancen Marokkos im Bereich der Standardprodukte (keine Markenartikel) werden sich aufgrund der Konkurrenz der asiatischen Länder verschlechtern. Eine andere Variante wäre die Einbeziehung von kleinen marokkanischen Produzenten über Zulieferverträge mit größeren einheimischen Firmen, die dann als Zulieferer für europäische Kunden arbeiten.³⁷⁹ Diese Variante kann eine große Rolle für die Entwicklung der Branche im Marokko spielen solange eine ehrliche Kooperation unter den einheimischen Partnern stattfindet. Diese Variante ist weitverbreitet bei vielen Produzenten in Asien.³⁸⁰ Der Markt der für diese Branche in Betracht kommt ist die EU. Die direkten Konkurrenten um Zuliefererverträge im Bereich der Maschenware sind: Italien, Frankreich, China, Osteuropa, und Tunesien. Im Bereich der flachen Masche sind die direkten Konkurrenten auch in Europa: Italien (Capri), Spanien (Sanseca), Portugal, Osteuropa und Mauritius.

³⁷⁸ Vgl. Wignaraja, G./Lall, S (Building export capabilities in textiles and clothing: case studies of German and Italian campanies exports, in: Navaretti Giorgio, B./Faini, R./Silberston, A. (Hrsg.): Beyond the multifibre arrangement: Third world competition and restructuring europe´s textile industry) S. 223.

³⁷⁹ Vgl. Visser, E, J (Local sources of competitiveness: Spatial clustering and organisational dynamics in small-scale clothing in Lima, Peru) S. 63.

³⁸⁰ Vgl. De valk, P (African industry in decline: the case of textiles in Tanzania in the 1980´s) S. 159.

4.1.2 Die Bekleidungsbranche

Die wichtigsten Produkte für die marokkanische Bekleidungsindustrie sind: Hosen und Röcke, Jeanshosen und Jacken, Sackos, Hemden, Uniformen und Arbeitsbekleidung, Sport- und Freizeitbekleidung.

In der Bekleidungsindustrie können die meisten Maschinen fast alle der oben genannten Artikel produzieren.

Der wichtigste Markt für diese Branche ist die EU. Die wichtigsten Konkurrenten für die fertigen Produkte sind die europäischen und amerikanischen Unternehmungen durch ihre Handelsvertretungen in der EU.

Die direkten Konkurrenten für die Zulieferverträge sind: China, Osteuropa, die Türkei, Tunesien, Irland, Portugal, Griechenland, Indien, Pakistan, Vietnam, Bangladesch, Srilanka und Burma.³⁸¹

4.1.2.1 Die Strategien der Bekleidungsbranche

Was die Strategien des Ausbaus von vorhandenen Märkten bzw. der Erschließung neuer Märkte in dieser Industrie betrifft, kann zwischen Zulieferverträgen und der Herstellung von eigenen fertigen Produkten differenziert werden.

Die Zulieferverträge

Es handelt sich um kleinere und mittlere Unternehmen mit mehr als 50 Arbeitern, die sich auf Artikel von mittlerer und höherer Qualität spezialisieren. Innerhalb der EU müssen sich die marokkanischen Firmen auf Absatzmärkte in Frankreich, Italien und Spanien konzentrieren. Diese Zulieferverträge könnten sich zu einer engeren Form der Zusammenarbeit entwickeln³⁸², so daß mittlere oder größere einheimische Firmen mit mindestens 200 Arbeiter mehr in Konzipierung, Schnittmuster-Entwurf und Design miteinbezogen werden. Diese Firmen müssen über ausreichend qualifiziertes Personal und moderne Produktionstechnik verfügen. In diesem Bereich gibt es gute Möglichkeiten mit Firmen aus dem Großhandel in GB, Frankreich, Deutschland und Holland zusammenzuarbeiten.³⁸³ Die Chancen in diesem Sektor langfristig zu überleben hängen allerdings davon ab, ob sich die einheimischen Firmen von

³⁸¹ Vgl. KSA (étude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 220.

³⁸² Vgl. Hardill, I (The regional implications of restructuring in the wool textile industry) S. 57.

³⁸³ Vgl. ILO (Globalization of the footwear, textiles and clothing industries) S. 64.

Zulieferverträgen zu Produzenten von Stoffen steigern können. Die Zulieferverträge können auch zwischen einheimischen Firmen entstehen, wenn sie den Qualitätspreisverhältnis zu gute kommen.³⁸⁴ Singapur und Mauritius sind Beispiele für Länder die diesen Übergang weitgehend geschafft haben. Im Jahr 1999 wurde ein Handelsabkommen (the african bill) zwischen den USA und einigen Länder der Subsahara getroffen. Dieses Abkommen ermöglicht substantielle Textilimporte aus der Sub- Sahara. Für ein Land wie Mauritius, das dadurch seine Export stark gesteigert hat, ist das eine gute Chance auch Länder wie Marokko in der Sache zu beraten bzw. einen Teil ihrer Produktion zu verlagern.³⁸⁵

Die Herstellung von eingenen fertigen Produkten

Diese Variante kommt für größere Firmen ab 300 Arbeiter, mit gutem Management und höherer Finanzkraft in Frage.³⁸⁶ Die Firmen müssen vor allem in den Produkt-Entwurf investieren und die Märkte gut kennen. In diesem Bereich gibt es gute Chancen Joint-Ventures zu schließen. Der wichtigste Markt für diese Variante bleibt die EU, gefolgt von dem arabischen Raum und dem Binnenmarkt.³⁸⁷

Als nächstes werden Segmente der marokkanischen Bekleidungsindustrie, die schon einen wichtigen Anteil des EU-Marktes ausmachen, aufgeführt und die Tendenzen der Exporte analysiert:

Herrenhosen: In diesem Segment besitzen die marokkanischen Firmen einen beachtlichen Anteil an den EU-Importen (vor allem Frankreich). Die Möglichkeit des Ausbaus dieses Segmentes sind deswegen beschränkt.³⁸⁸ In den letzten sechs Jahren ist der Marktanteil um knapp 1% gestiegen und liegt bei 17%, allerdings könnten die Exporte nach Italien weiter ausgebaut werden.

Die wichtigsten Produkte sind: Klassische Hosen oder Sporthosen aus Baumwolle oder Mischungen mit durchschnittlichen Preisen.

Die folgende Tabelle und die Abbildung veranschaulichen den Sachverhalt.

³⁸⁴ Vgl. Visser, E, J (Local sources of competitiveness: Spatial clustering and organizational dynamics in small-scale clothing in Lima, Peru) S. 209.

³⁸⁵ Vgl. Lahlou, m/. Jenders, j (Enhancement of the international competitiveness of the moroccan industry) S. 9.

³⁸⁶ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 222.

³⁸⁷ Vgl. Anhang B S. 243.

³⁸⁸ Vgl. Amith (Stratégie de développement de l'industrie du textile-habillement) S. 21.

	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Anteil Marokko	12,70%	12,80%	14,20%	15,50%	16,00%	16,60%	16,80%	17,00%

Tab. 4.1: Der Anteil Marokkos an EU-Importen von Herrenhosen³⁸⁹

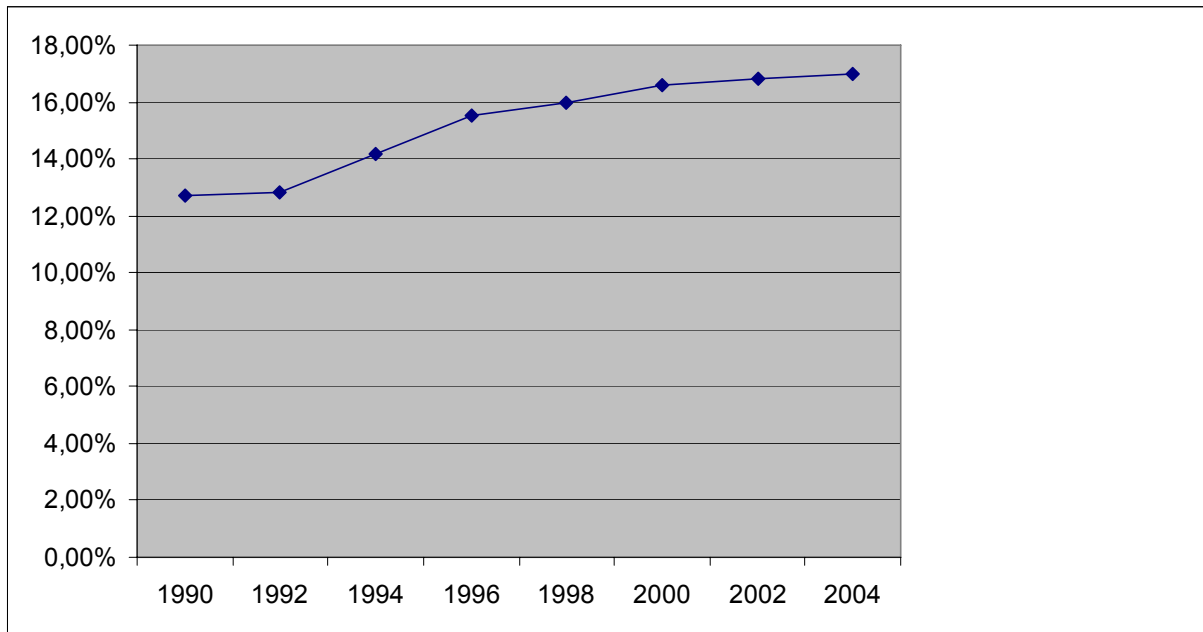


Abb. 4.1: Der Anteil Marokkos an EU-Importen von Herrenhosen

Die Abbildung zeigt eine Tendenz zur Stagnation des Marktanteils der einheimischen Produzenten von Herrenhosen am EU-Markt; eine Diversifizierung des Marktes in Richtung Skandinavien und des Nordamerikanischen Marktes müßte vorgenommen werden.

³⁸⁹ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 235.

Damenhosen: In diesem Segment besitzen die marokkanischen Firmen auch einen wichtigen Anteil der EU-Importe vor allem Frankreich. Wobei der Marktanteil in den letzten zehn Jahren um nur knapp 1,5%³⁹⁰ gewachsen ist und zur Zeit bei 10% liegt; Expandierungsmöglichkeiten bestehen noch in Italien und Deutschland, besonders was die klassischen Hosen und Röcke zu mittleren und höheren Preisen betrifft.

Die folgende Tabelle und Abbildung illustrieren den Sachverhalt

	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Anteil Marokko	5,00%	7,40%	8,50%	8,60%	9,40%	9,60%	9,90%	10,00%

Tab. 4.2: Der Anteil Marokkos an den EU-Importen von Damenhosen³⁹¹

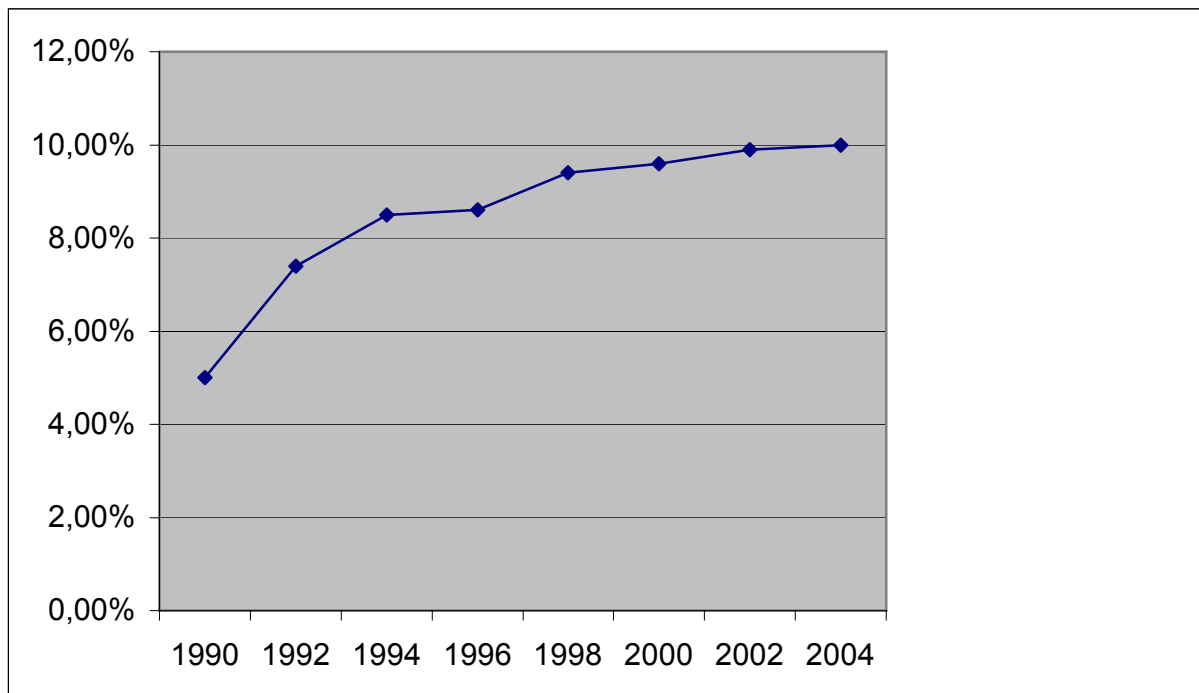


Abb. 4.2: Der Anteil von Marokko an der EU-Importe von Damenhosen

³⁹⁰ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 236.

³⁹¹ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 236.

Herrenjeanshosen: In diesem Segment ist die Konkurrenz auf dem EU-Markt stark, der Marktanteil der marokkanischen Unternehmen ist in diesem Segment um fast 2% in den letzten zehn Jahren gesunken und liegt zurzeit bei 13%. Die Märkte in Spanien und Italien können besonders in der Kategorie der niedrigeren Qualität noch ausgebaut werden. Die direkten Konkurrenten sind Italien, Spanien, Portugal und die Türkei.³⁹² Die folgenden Tabelle und Abbildung illustrieren den Sachverhalt.

	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Anteil Marokko	11,90%	12,90%	15,10%	12,00%	13,70%	13,10%	12,90%	13,00%

Tab. 4.3: Der Anteil Marokkos an den EU-Importen von Herrenjeanshosen³⁹³

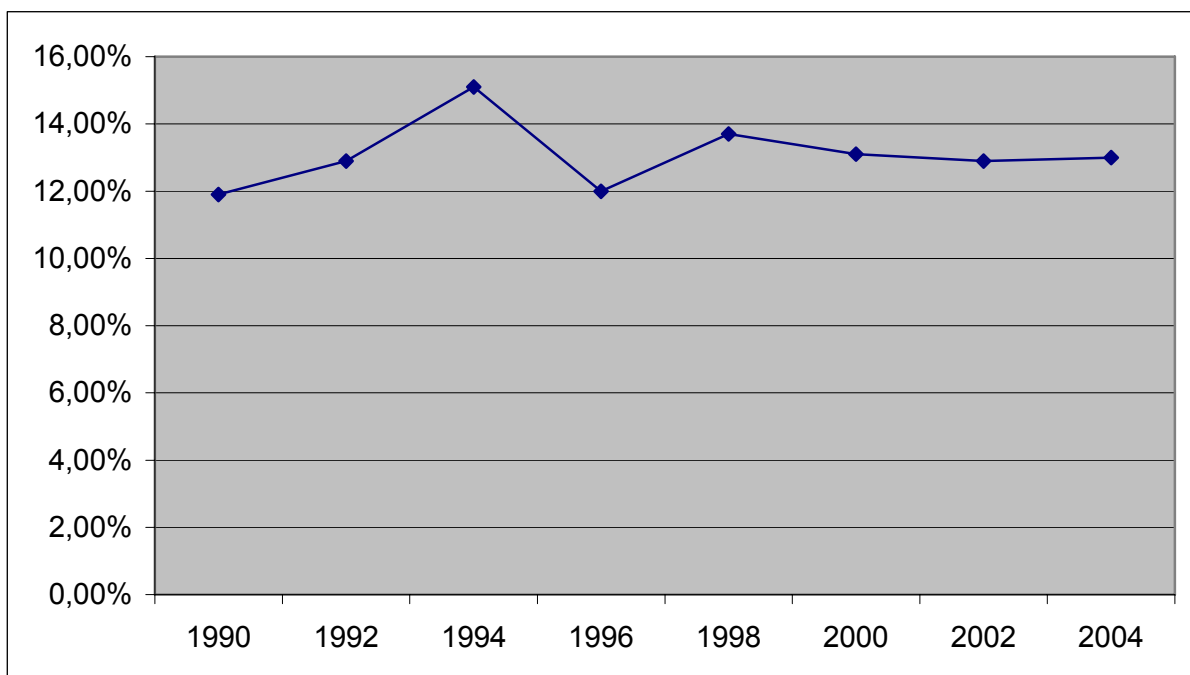


Abb. 4.3: Der Anteil Marokkos an den EU-Importen von Herrenjeanshosen

Damenjeanshosen: In diesem Segment wechselt die Mode schnell und somit ist die Fähigkeit schnell zu produzieren und zu liefern besonders in der Kategorie der niedrigen und durchschnittlichen Qualität von großem Vorteil. Nach dem Rückgang der Exporte Mitte der neunziger Jahre ist der Marktanteil leicht um 2,2% gestiegen

³⁹² Vgl. Anhang B S. 243.

³⁹³ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 237.

und stagniert bei etwa 10%. Die wichtigsten Märkte sind: Italien, Spanien, Deutschland, und Großbritannien.

	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Anteil Marokko	7,50%	8,40%	8,60%	7,10%	7,40%	8,60%	9,60%	9,70%

Tab.4.4: Der Anteil Marokkos an den EU-Importen von Damenjeanshosen³⁹⁴

Die folgende Abbildung veranschaulicht die obige Tabelle

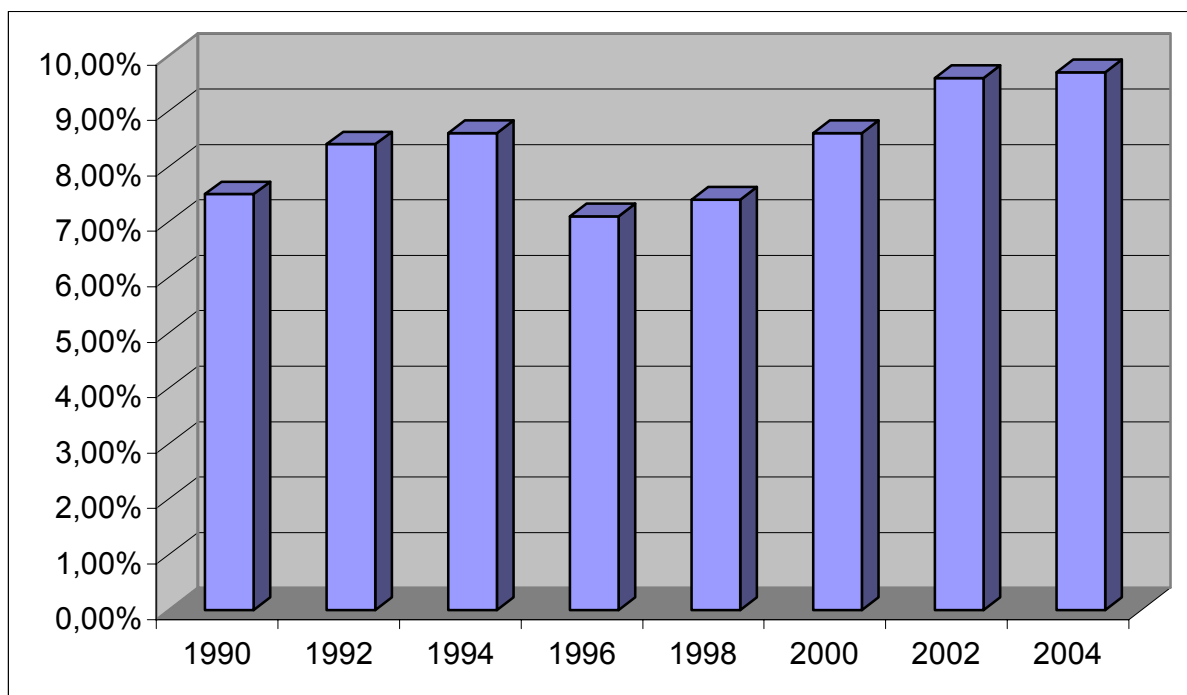


Abb. 4.4: Der Anteil Marokkos an den EU-Importen von Damenjeanshosen

Herrenhemden: Die Steigerung der marokkanischen Exporte in Volumen in diesem Segment ist schwierig, da die EU-Importe schon ein hohes Niveau erreicht haben. Der Marktanteil in diesem Segment ist in den letzten zehn Jahren um fast 1% gesunken und bleibt mit unter 5% klein. Es handelt sich um Hemden aus Baumwolle oder Baumwollmischung, der Stoff kommt meistens aus Indien oder China und der Aufdruck aus Italien. Die Märkte sind: Italien, Spanien, und Großbritannien.³⁹⁵

³⁹⁴ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 238.

	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Anteil Marokko	4,70%	4,40%	4,50%	3,90%	4,10%	3,90%	3,80%	3,80%

Tab. 4.5: Der Anteil Marokkos an den EU-Importen von Herrenhemden³⁹⁶

Die folgende Abbildung illustriert den Sachverhalt.

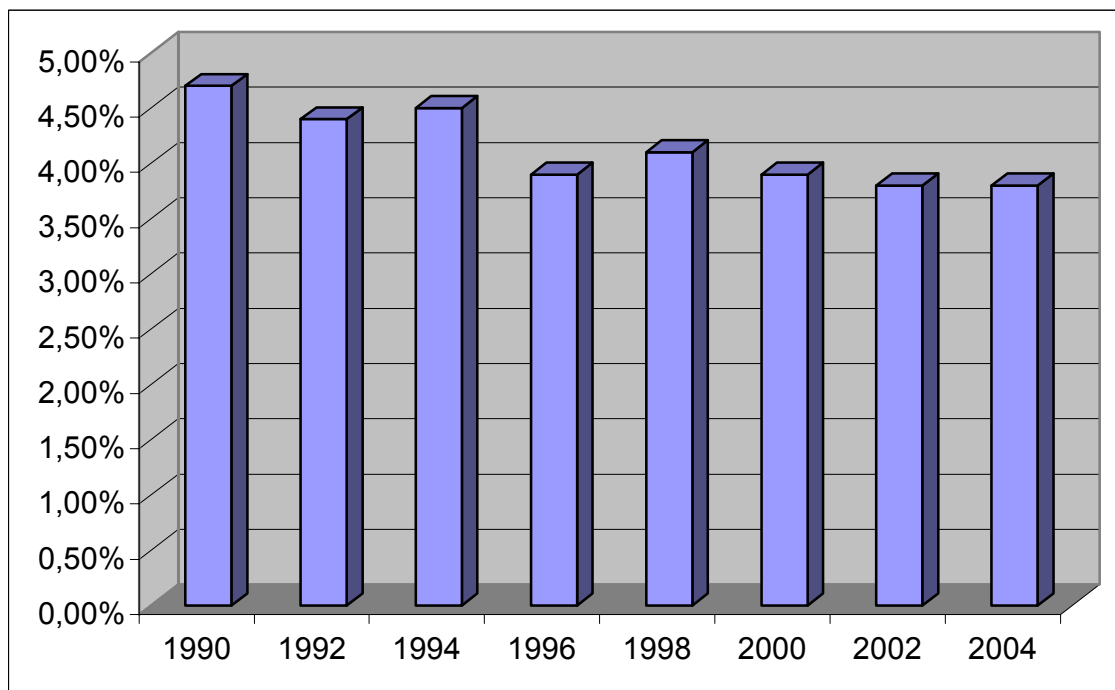


Abb. 4.5: Der Anteil Marokkos an den EU-Importen von Herrenhemden

Damenhemden: In diesem Marktsegment ist eine Steigerung des Anteils am EU-Markt noch möglich. Die Produkte sind meistens Modeartikel aus Baumwolle oder Mischungen aus Baumwolle und Polyester mit durchschnittlichem bis höherem Preisniveau. Der Stoff kommt aus Indien oder China und der Aufdruck aus Italien. Die Zielmärkte sind die selben wie für die Herrenhemden. In den letzten zehn Jahren ist der Marktanteil um knapp 1% gestiegen und liegt zurzeit bei 6%. Eine Steigerung des Marktanteils der einheimischen Unternehmen innerhalb der EU ist möglich.

³⁹⁵ Vgl. Wignaraja, G./Lall, S (Building export capabilities in textiles and clothing: case studies of German and Italian companies' exports, in: Navaretti Giorgio, B./Faini, R./Silberston, A. (Hrsg.): Beyond the multifibre arrangement: Third world competition and restructuring europe's textile industry) S. 231.

³⁹⁶ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 240.

	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Anteil Marokko	4,80%	5,10%	5,00%	5,60%	5,70%	5,90%	5,90%	6,00%

Tab. 4.6: Der Anteil Marokkos an den EU-Importen von Damenhemden³⁹⁷

Die folgende Abbildung veranschaulicht den Sachverhalt.

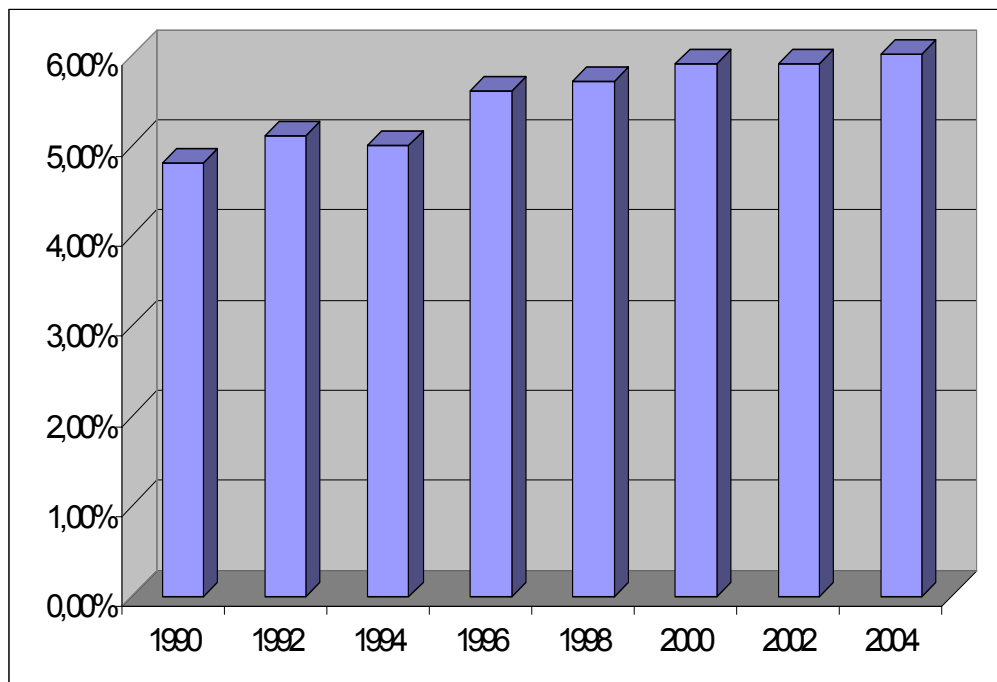


Abb. 4.6: Der Anteil von Marokko an der EU-Importe von Damenhemden

Maschenware: T-shirts und Hemden

Angesichts des Modephänomens ist eine Steigerung des Marktanteils in der EU möglich. Die Produkte sind ausschließlich aus Baumwolle gefertigt. Die Garne sind weltweit verfügbar. Das Bedrucken ist in Marokko realisierbar. Die EU ist der klassische Markt, insbesondere Italien und Spanien. Der Marktanteil der marokkanischen Unternehmen ist klein (4,4%) und ist in den letzten zehen Jahren um fast 2% gestiegen.

³⁹⁷ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 239.

	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Anteil Marokko	2,30%	2,10%	2,30%	3,50%	3,80%	4,10%	4,40%	4,40%

Tab. 4.7: Der Anteil Marokkos an den EU-importen von der Maschenware (T-Shirt und Hemden)³⁹⁸

Die folgende Abbildung illustriert den Sachverhalt.

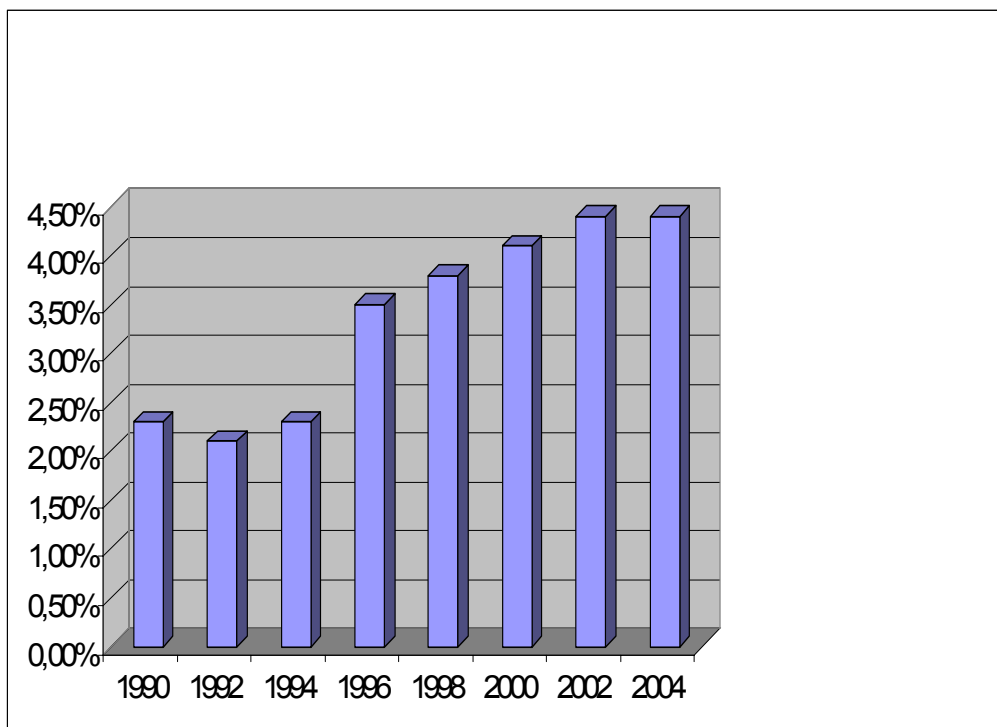


Abb. 4.7: Der Anteil Marokkos an den EU-importen von der Maschenware (T-Shirt und Hemden)

Maschenware: Pullover

Von der Betrachtung der Entwicklung des Marktanteils der einheimischen Produzenten in diesem Segment, geht hervor, daß eine Steigerung des Marktanteils innerhalb der EU ist in diesem Marktsegment möglich, insbesondere ein Ausbau der Marktanteile in Deutschland, Frankreich und Skandinavien. Die Produkte sind Modeartikel aus Baumwolle, Wolle oder Wollmischungen der Kategorie mittleres bis höheres Preisniveau. Die Garne stammen meistens aus der EU. Die EU ist der wichtigste Markt, insbesondere Italien und Spanien. Der Marktanteil der marokkanischen Unternehmen liegt bei fast 6% und ist in den letzten Jahren um fast 1,5% gestiegen. Ein Ausbau des Marktanteils ist möglich.

Die folgenden Abbildungen illustrieren den Sachverhalt.

	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Anteil Marokko	4,50%	4,50%	4,50%	5,20%	5,50%	5,70%	5,90%	5,90%

Tab. 4.8: Der Anteil Marokkos an der EU-Importen von Maschenware (Pullover)³⁹⁹

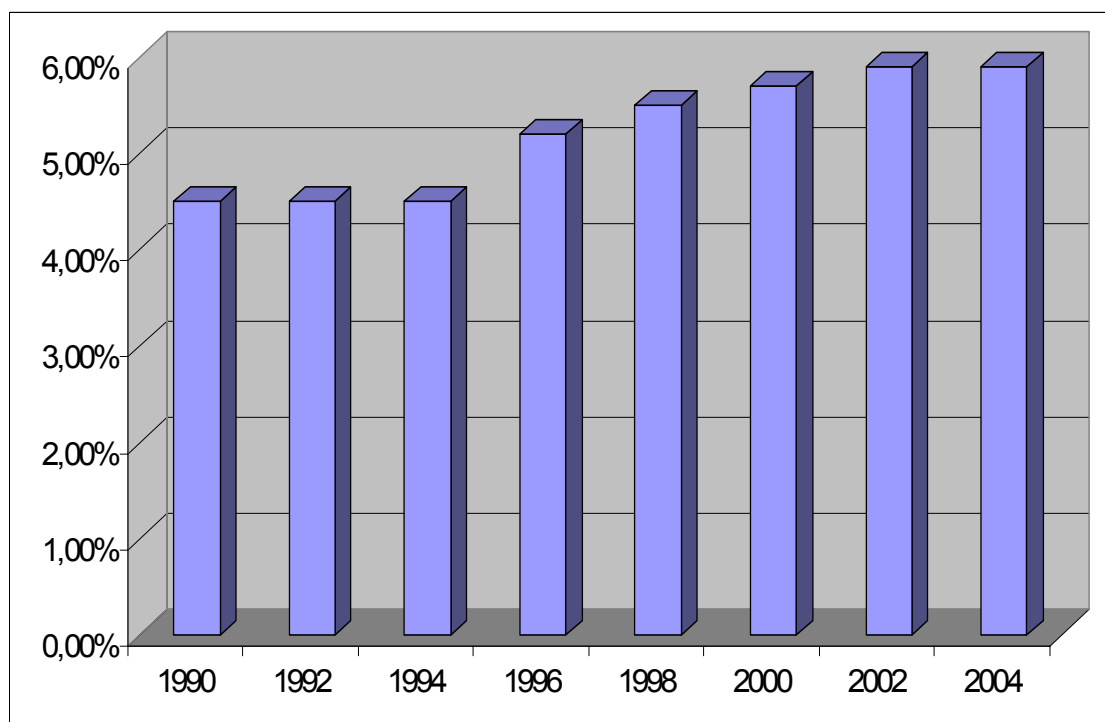


Abb. 4.8: Der Anteil Marokkos an der EU-Importen von Maschenware (Pullover)

³⁹⁸ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 241.

Maschenware: Socken Die Produkte in diesem Segment sind klassische Sportprodukte für Herren oder Modeartikel für Damen, hergestellt aus Baumwolle, Wolle und Wollmischungen, die zu durchschnittlichen bis höheren Preisen angeboten werden.⁴⁰⁰ Die Garne kommen meistens aus der EU. Die Märkte sind Italien, Spanien, Großbritannien, und Skandinavien. Der Marktanteil der marokkanischen Unternehmen liegt bei 2% und ist in den letzten zehn Jahren um nur 0,3% gestiegen. Eine Steigerung des Marktanteils innerhalb der EU in diesem Segment ist möglich.

	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Anteil Marokko	1,80%	1,90%	1,70%	1,80%	1,90%	1,90%	2,00%	2,00%

Tab. 4.9: Der Anteil Marokkos an den EU-Importen von Maschenware (Socken)⁴⁰¹

Die folgende Abbildung illustriert den Sachverhalt.

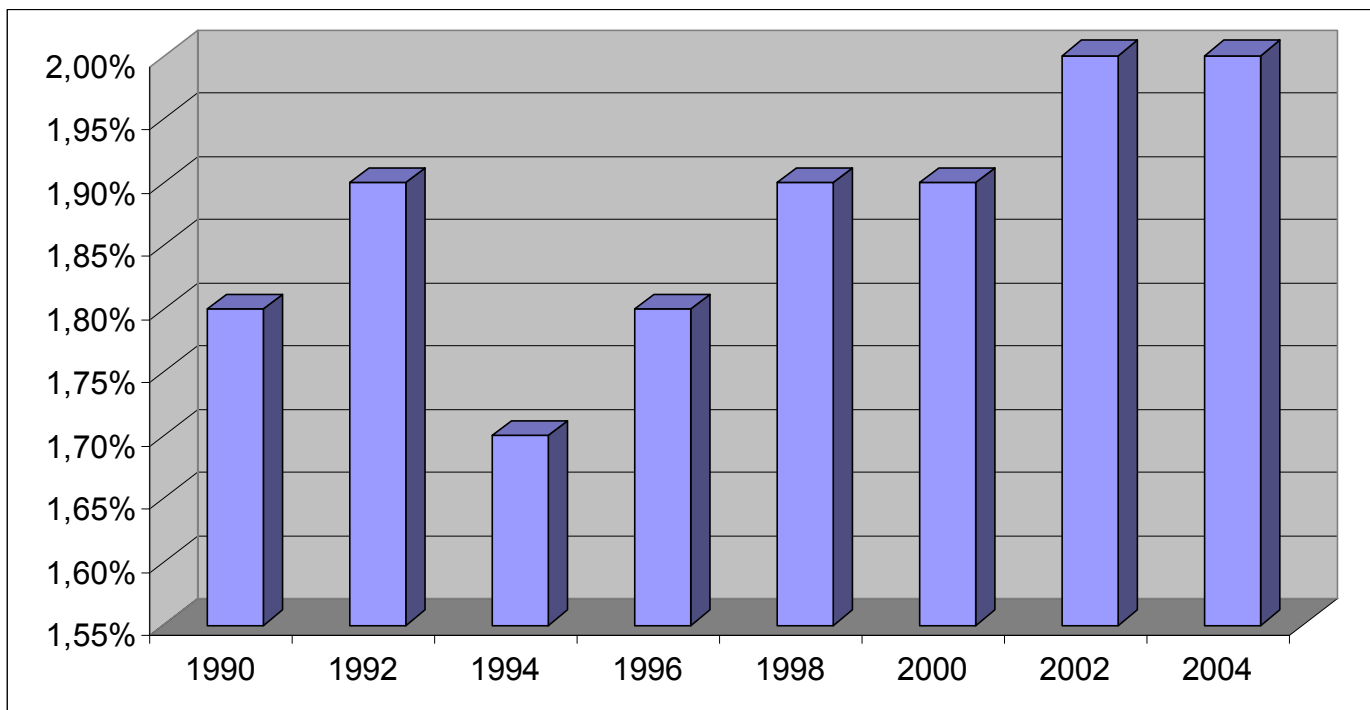


Abb. 4.9: Der Anteil Marokkos an den EU-Importen von Maschenware (Socken)

³⁹⁹ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 242.

⁴⁰⁰ Vgl. Anhang B S. 243.

⁴⁰¹ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 243.

Eine geeignete Strategie für ein marokkanisches Textil- oder Bekleidungsunternehmen wäre es, auf das Abschließen von Zulieferverträgen hin zu arbeiten, kombiniert mit einer Erkundung neuer Möglichkeiten um neue Stärken aufzubauen.⁴⁰² Dazu gehört insbesondere für Bekleidungsunternehmen der Ausbau des Entwurfes von eigenen Kollektionen und Designs, mehr Unabhängigkeit bei der Beschaffung von Fabrikaten und Halbfabrikaten aus Spinnerei und Webereibranchen. Das setzt hohe Investitionen für Maschinen und Ausbildung in den beiden Branchen sowie einen direkten Zugang zum Endverbraucher voraus, da der europäische Kunde meistens als Großhändler zwischen geschaltet ist. Wichtig ist auch die Suche nach neuen Märkten/Nischen mit hoher Wertschöpfung.⁴⁰³

4.1.2.2 Empfehlungen für die marokkanische Textil- und Bekleidungsindustrie

Empfehlungen für die Märkte

Die marokkanischen Unternehmen müssen ihre Angebote diversifizieren. Es gibt ein ausbaufähiges Potential für die Märkte in Italien, Spanien und Deutschland vorausgesetzt, daß die einheimischen Unternehmen sich mit dem Nachfragevolumen und den Verbrauchsgewohnheiten dieser Märkte vertraut machen.⁴⁰⁴ Das gilt insbesondere für die Bekleidung, hier muß das Image der marokkanischen Produkte aufgebessert werden, was auch eine Verbesserung des Designs, der Qualität und der Produktentwicklung seitens des Unternehmens bedeutet. Für den Ausbau der Märkte ist auch die Errichtung von einem Textil- und Bekleidungs-zentrum nötig um das Exportvolumen der Branche zu steigern. An diesem Textil- und Bekleidungs-observatorium sollte jedes einzelne betroffene Unternehmen finanziell und organisatorisch beteiligt sein. In diesem Zusammenhang können CMPE und Amith eng kooperieren bzw. kann CMPE aus den Erfahrungen der Japanischen Handelsgesellschaften⁴⁰⁵ (sogo sosha) lernen. Diese sind große und sehr diversifizierte Gesellschaften, die Finanzierungsfunktionen, Transport, Lagerhaltung und Markt- und

⁴⁰² Vgl. Chapman, S (Hosiery and Knitwear) S. 275.

⁴⁰³ Vgl. Lahlou, m./Jenders, j (Enhancement of the international competitiveness of the moroccan industry) S. 10.

⁴⁰⁴ Vgl. OECD (Globalization of industrial activities. A case study of the clothing industry) S. 10.

⁴⁰⁵ Vgl. Pascha, W. (Strukturanpassung in schrumpfenden Branchen. Japans Textilindustrie vor dem Hintergrund veränderter Wettbewerbsvorteile) S. 39.

Modeinformationen übernehmen sowie hohe Exporte und Investitionen durchführen können.⁴⁰⁶

Die Möglichkeit der Kreditaufnahme zu günstigen Konditionen und mit akzeptablen Fristen ist für die Exportaktivitäten wichtig.⁴⁰⁷ Dazu wurden auch Kreditlinien von ausländischen Entwicklungsinstitutionen für die Beschaffung von Investitionsgütern oder die Gründung von Joint-Ventures mit ausländischen Partnern bereitgestellt.⁴⁰⁸ Das gilt auch für Kredite für den Import von Garnen und Stoffen.⁴⁰⁹

Die meisten marokkanischen Firmen der Bekleidungsindustrie kennen ihre Märkte nicht gut genug, weil sie überwiegend mit ausländischen Kunden zusammenarbeiten, die Zuliefererverträge betreiben. Die ausländischen Kunden behalten die Informationen über Marketing, Design, Schnittmuster-Entwurf und Einstufung oft für sich. Da sie nur die Nähaufgaben verlagern.⁴¹⁰ Diese Strategien wurden von den meisten Industrieländern als Teil der Restrukturierungsmaßnahmen ihrer eigenen Bekleidungsindustrien betrieben.⁴¹¹ Daraus resultiert eine doppelte Abhängigkeit, die das Fortbestehen der einheimischen Firmen bedroht. Einerseits auf der Importseite von Rohstoffen und Halbfabrikate andererseits auf der Exportseite, die Märkte werden von den ausländischen Kunden (meistens Großhandelsfirmen) kontrolliert, so daß der einheimische Produzent keinen direkten Zugang zum Verbraucher und seinen Wünsche hat. Das oben genannte Textil- und Bekleidungsobservatorium kann die dazu beitragenden einheimischen Firmen einen direkten Zugang zum Endverbraucher auf dem EU-Markt zu verschaffen.⁴¹²

Somit ist die Marktnähe im Sinne einer schnellen Reaktionsmöglichkeit und kurzen Lieferzeiten durch die geographische Verlagerung von Produktionsaktivitäten in Drittländer wesentlich eingeschränkt. Als Folge wird eine Zunahme der westeuropäischen Zulieferverträge innerhalb Mittel- und Osteuropas beobachtet.⁴¹³

⁴⁰⁶ Vgl. Fornengo, G (The impact of trade related services on the international location of the textile-clothing industry, in: Problems in textile geography, Vol. 6) S. 51.

⁴⁰⁷ Vgl. Steed, P, F (National circumstances, expectations, conflict and compromise: Canada's textile and clothing policy) S. 18.

⁴⁰⁸ Vgl. UNIDO. (investment and technology promotion: Programma Marocco) S. 2.

⁴⁰⁹ Vgl. Achwan, R (Weaving business networks among local textile entrepreneurs in indonesia) S. 63.

⁴¹⁰ Vgl. Van Leeuwen, E, H (Structural adjustment and international division of labor: the case study of clothing) S. 94.

⁴¹¹ Vgl. Scheffer, M (Trading places: Fashion, retailers and the changing geography of clothing production) S. 193.

⁴¹² Vgl. Agourame, H (L'industrie textile au Maroc: structures, stratégies et performances) S. 47.

⁴¹³ Vgl. Van Leeuwen, E, H (Structural adjustment and international division of labor: the case study of clothing) S. 94.

Auch der Einsatz von CAD/CIM macht es insbesondere in der Bekleidungsindustrie für die Industrieländer rentabler, die Produktion im eigenen Land zu betreiben. Zum Beispiel haben viele US-Jeans-Produzenten aufgrund einer forcierten Automatisierung seit Mitte der achtziger Jahre, ihre Firmen in Sri Lanka, Malaysia und einigen westeuropäischen Ländern geschlossen und nach Tennessee verlagert.⁴¹⁴

Ein breiteres Netzwerk kleiner Unternehmungen wäre aufgrund der hohen Transaktionskosten solcher Aktivitäten besser in der Lage die Informationen über die Produkte, Märkte und neue Technologien zu sammeln und in eine langfristige Forschung und Entwicklung zu integrieren.⁴¹⁵ Das setzt auch einen Übergang zur industriellen Mentalität (Vernunft, Einstellung zur Arbeit, Investition in Forschung und Innovationen...) voraus. Dieser Übergang betrifft nicht nur die Industrielle sondern auch die Regierungsbehörde, die Arbeitnehmerverbände und das Ausbildungssystem. Dies, war Beispielsweise einer der entscheidenden Faktoren für den Erfolg der Industrie in Hong Kong.⁴¹⁶

Empfehlungen für das Design und die Mode

Umfangreiche Informationen über die weltweite Entwicklung der Mode sind unabdingbar um wettbewerbsfähige Kollektionen zu entwickeln.⁴¹⁷ Dies ist die Aufgabe eines Modeinstituts. Die einzelnen Firmen sind kaum in der Lage diese Aufgabe selbst zu übernehmen. Ein derartiges Institut arbeitet als Beratungsstelle für die gesamte Textil- und Bekleidungsindustrie. Das Ziel ist der Informationsaustausch zwischen Industrie und Einzelhandel im Rahmen von Workshops und Arbeitskreisen. Die Aufgabe dieses Instituts ist es, Informationen über Modetrends, aktuelle Farben, die neuen Entwicklungen im Bereich Garne und Stoffe (Qualität, Ausrüstung und Muster) zu sammeln, bis hin zur Erstellung einer Modebibliothek, wie das z. B in Hongkong der Fall ist. Die Informationen werden dem marokkanischen Produzenten zur Verfügung gestellt, der dann seine eigenen Kollektionen entwerfen kann. Eine

⁴¹⁴ Vgl. Rush, H (Microelectronics and clothing: The impact of technical change on a global industry) S. 189.

⁴¹⁵ Vgl. Visser, J, E (Local sources of competitiveness: Spatial clustering and organizationa dynamics in small-scale clothing in Lima, Peru) S. 238.

⁴¹⁶ Vgl. Grech, J, C (Transfert of technology and the process of integration of Malta in the internationalization of production: A case study of the clothing industry) S. 49.

⁴¹⁷ Vgl. Spinanger, D./Piatti, L (Germany's textile complex under the MFA - making it under protection and going international) S. 11.

enge Zusammenarbeit mit diesem Institut einerseits und ESITH und Amith andererseits ist sehr sinnvoll.

Empfehlungen für die Steigerung der Produktivität

Eine Messung der Produktivität nach Standardmaßstäben liefert eine faire Grundlage für die Beurteilung der Produktivität. Hinzukommt eine genaue Beschreibung der Arbeitsschritte bei den jeweiligen Maschinen innerhalb des Unternehmens. Das setzt eine präzise Bestimmung des Arbeiterprofils und der Qualifikation voraus.⁴¹⁸ Jede Arbeitsschritt wird anhand einer Standardzeit und der benötigten Qualifikation definiert. Das erleichtert die Produktionsplanung. Viele Firmen in einigen asiatischen Ländern wie Indonesien haben es dadurch geschafft ihre Produktivität zu steigern.⁴¹⁹ Die Umstellung auf Kapitalintensivere Produktionstechniken kann auch viel dazu beitragen die Produktivitätsgewinne überdurchschnittlich zu steigern⁴²⁰

Empfehlungen für die Verbesserung der Qualität

Die Qualität des Produktes betrifft die Qualität der Stoffe, Farben, Ausrüstung und den Aufbau des Artikels (Schnitt, Model und Verarbeitung).⁴²¹ Die Qualitätskontrolle innerhalb des Unternehmens erfolgt anhand von täglichen Kontrollen im Bereich Produktion und Material, wofür eine entsprechende Ausbildung sowie die Beteiligung von ESITH (école supérieur de l'industrie du textile et de l'habillement) und OFPPT (office de formation professionnelle et de la promotion du travail) notwendig ist. Ziel ist die Errichtung einer Qualitätssicherung seitens des Unternehmens, die den gesamten Prozeß (Beschaffung, Design, Produktion und Umsatz) abdeckt und die Einhaltung der ISO 9000 Normen sicherstellt, was von den meisten Importeuren der EU verlangt wird.⁴²²

⁴¹⁸ Vgl. ILO (third tripartite technical meeting for the clothing industry) S. 41.

⁴¹⁹ Vgl. Hill, H (Indonesia's textile and garment industries. Developments in an asian perspective) S. 65.

⁴²⁰ Vgl. Neundörfer, K./Stahr, E-H (Die zukunft des Welttextilhandels, in: Gesamtextil. (Hrsg.): Schriften zur textilpolitik Heft 1) S. 21.

⁴²¹ Vgl. Neundörfer, K./Stahr, E-H (Die zukunft des Welttextilhandels, in: Gesamtextil. (Hrsg.): Schriften zur textilpolitik Heft 1) S. 21.

⁴²² Vgl. Scheffer, M (Trading places: Fashion, retailers and the changing geography of clothing production) S. 193.

Die Qualität der Produkte hängt auch unter anderem von der Qualität der angewandten Produktionstechnik ab. Besonders die kleineren Unternehmungen brauchen deshalb eine intensive Beratung bei der Anschaffung von Maschinen.⁴²³

Bei einer Exportorientierten Entwicklungsstrategie wächst für das Unternehmen der Zwang zur Annäherung an die Qualitätsstandards der Industrieländer. Diese Annäherung ist nur über ein erheblich angehobenes Ausbildungsniveau und einen höheren Grad an Produktions- und Produkterfahrung erreichbar.⁴²⁴

Empfehlungen Für die Verbesserung der Ausbildung

Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in den Textil- und Bekleidungsunternehmen ist groß. Dieser Mangel stellt ein Hindernis für die Entwicklung der Branche dar.⁴²⁵ Die Ausbildung des Personals in Marokko wie auch in den meisten Entwicklungsländer erfolgt on the job⁴²⁶; besonders bei der Anschaffung von neuen Maschinen muß der Produktionsprozeß neu entworfen und die Qualifikation des Personals entsprechend erweitert werden.⁴²⁷

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung des Bedarfes an Personal zwischen 1999 und 2003.

Ingenieure	Spez.Techniker	Techniker	Facharbeiter	Summe	Anzahl. ausgeb	Gesamtanzahl	Prozentsatz
33	120	1800	7300	9220	46256	200000	23,13
40	145	2600	9000	11745	58001	220000	26,36
45	170	2900	12000	15070	73071	245000	29,82
55	200	3650	12000	15850	88921	275000	32,33
67	265	3750	12000	16015	104936	315000	33,31
240	900	14700	52300	67900	104936	315000	33,31

Tab. 4.10: Die Entwicklung des Bedarfes an Fachkräften und Facharbeitern in der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie⁴²⁸

⁴²³ Vgl. Popper, W, S (modernizing the soviet textile industry. Implication for perstroika) S. 29.

⁴²⁴ Vgl. Neundörfer, K./Stahr, E-H (Die Zukunft des Welttextilhandels, in: Gesamttextil. (Hrsg.): Schriften zur Textilpolitik Heft 1) S. 34.

⁴²⁵ Vgl. Anhang B S. 242.

⁴²⁶ Vgl. Grech, J, C (Transfert of technology and the proess of integration of Malta in the internationalization of production: A case of clothing industry) S.138.

⁴²⁷ Vgl. Popper, W, S (modernizing the soviet textile industry. Implication for perstroika) S. 68.

⁴²⁸ Vgl. Amith (stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie du textile/habillement) S. 116.

Aus der obigen Tabelle geht hervor, daß die Anzahl der Fachkräfte im Verhältnis zur Gesamtanzahl der Arbeitskräfte sehr gering ist, besonders der Bedarf an Technikern und Ingenieuren ist sehr hoch. Die folgende Abbildung illustriert die Entwicklung dieses Bedarfs.

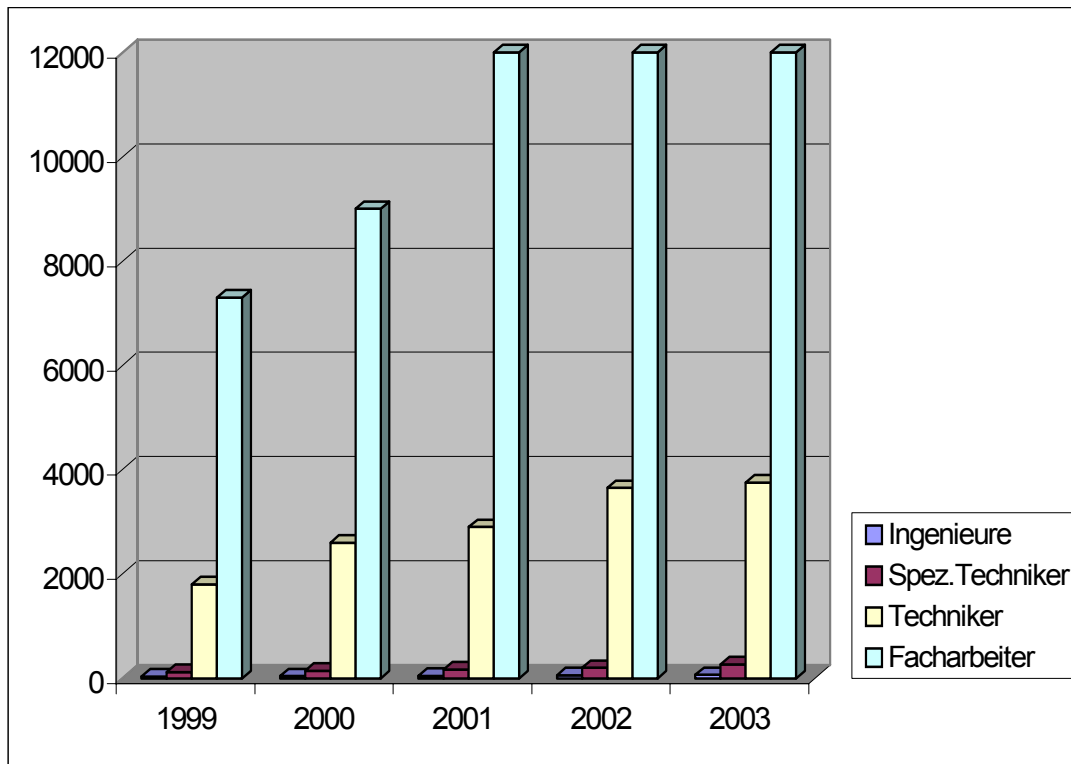


Abb. 4.10: Die Entwicklung des Bedarfs an Fachkräften und Facharbeitern in der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie

Die folgende Abbildung illustriert das Verhältnis der Anzahl der ausgebildeten Arbeitskräfte zu gesamten Anzahl der Arbeitskräfte in der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie

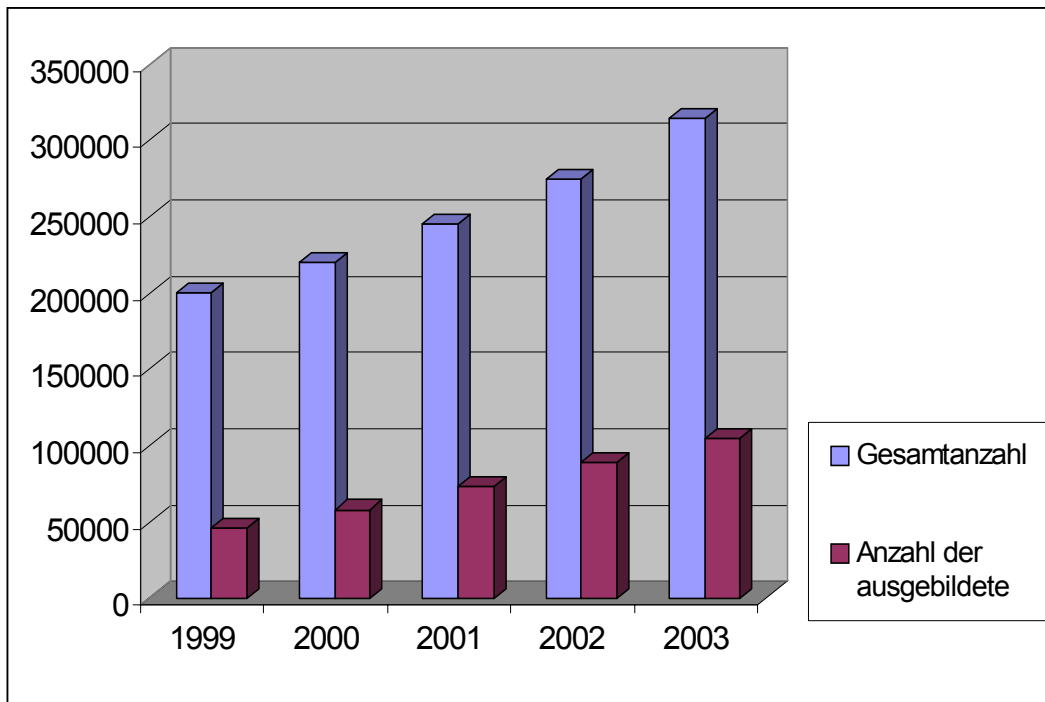


Abb. 4.11: Das Verhältnis der Anzahl der ausgebildeten Arbeiter zu der Gesamtanzahl der Arbeitskräfte

Nur 23% der Belegschaft in der Textil- und Bekleidungsindustrie war im Jahr 1999 ausgebildet. Diese Rate wollte die Industrie auf 33% bis zum Jahr 2003 steigern, außerdem sollte die Anzahl der Ausbilder bis 2002 verdoppelt werden, wobei der Ausbildung der Meister und Vorarbeiter im mittleren Management eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt wurde.⁴²⁹

Die folgende Grafik illustriert den Sachverhalt.

⁴²⁹ Vgl. Orió, H./Antoni, Salmurri, J./Viladés, X. (Training in the spanish textile and clothing industry- the situation in catalonia and the autonomous community of valencia) S. 80.

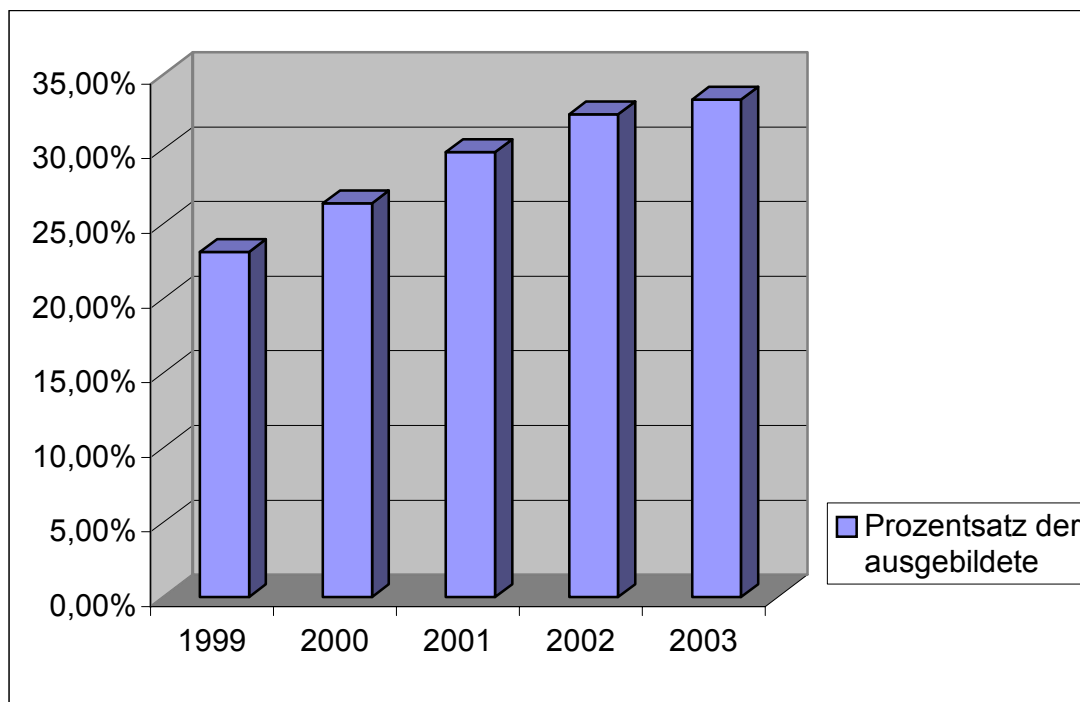


Abb. 4.12: Die Entwicklung des Prozentsatzes der ausgebildeten Arbeiter bezogen auf die Gesamtanzahl der Arbeiter

70000 zusätzliche Arbeiter wurden durch Anlernen ausgebildet. Außerdem soll die Analphabetenrate im Sektor bis 2003 von 50% bis 10% gesenkt werden.

Das Profil des mittleren Managements beinhaltet die Koordinierung der Arbeitsgruppen, die Qualitätskontrolle und der Einsatz von CAD/CIM.⁴³⁰

Analog zu der Ausbildung griechischer Vorarbeiter und Meister (mittleres Management) muß die Aufgabe des "Chefs" der Arbeiter in den Hintergrund treten.

Besonders betont werden müssen umfangreichere Qualifikationen in der Koordinierung der Produktionsprozesse, Verringerung der Produktionskosten und Erkennung der Eigenschaften der Garne.⁴³¹

Was die Ausbildung durch Anlernen (on the Job) betrifft, sind in der folgenden Tabelle bzw. Abbildung die Pläne der Textil- und Bekleidungsunternehmen im Bereich der Ausbildung durch Anlernen als Ergänzungsmaßnahme für die ursprünglichen Ausbildungsaktivitäten angegeben.

⁴³⁰ Vgl. Chainho Pereira, L./Cabeco Silva, A./Caldeira Dias, M. (Vocational profiles and training requirements of foremen and overseers in the textile/clothing sector in Portugal). S. 19.

⁴³¹ Vgl. Fotinopoulou, K./Manolopoulos, N (Technical training requirements of middle management in the Greek textile and clothing industries) S. 25.

Jahr	Bedarf der Industrie	Duale Ausbildung	Ausbildung durch Anlernen
1999	10000	7300	2700
2000	20000	9000	11000
2001	25000	12000	13000
2002	30000	12000	18000
2003	40000	12000	28000
Summe	125000	52300	67700

Tab. 4.11: Die Entwicklung der Anzahl der ausgebildeten Arbeiter im Dualen System und durch Anlernen⁴³²

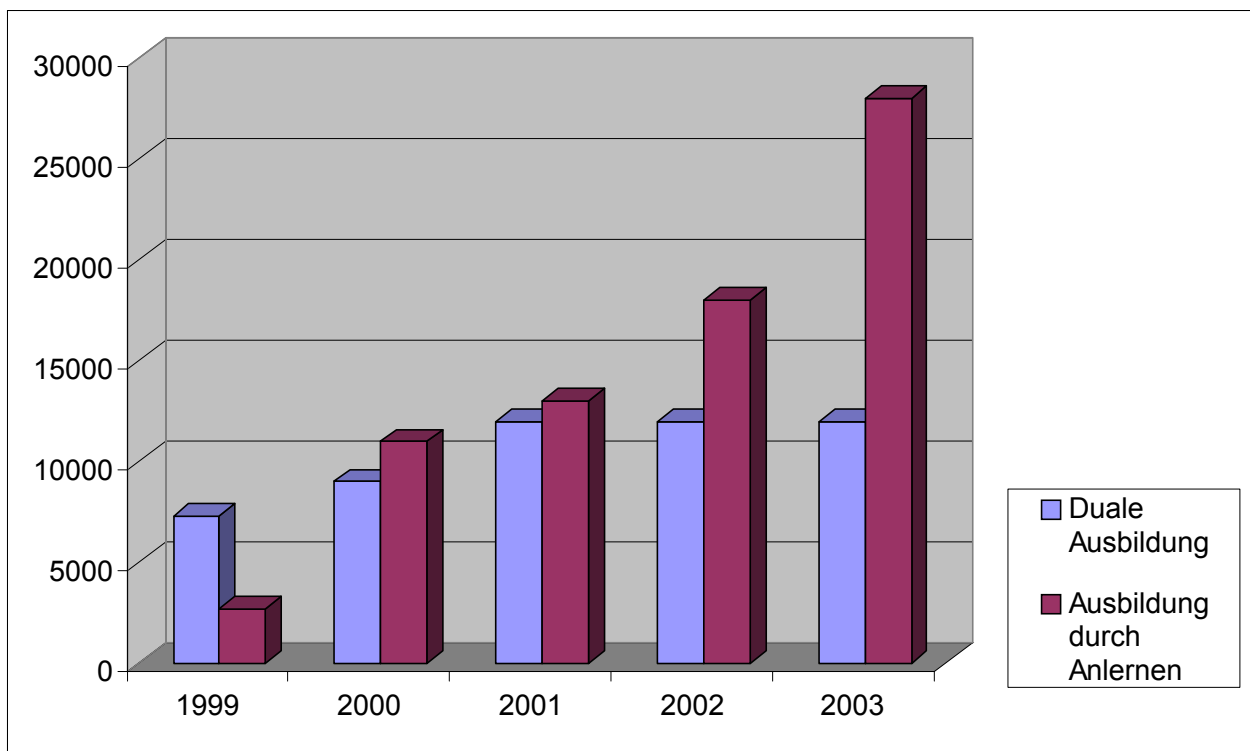


Abb. 4.13: Die Entwicklung der Anzahl der ausgebildeten Arbeiter durch Duales System und durch Anlernen

Dies gilt wiederum als unzureichend, um die Produktivität und die Qualität im Sektor zu verbessern. Trotz der Bemühungen sind die Erfolge in dieser Hinsicht noch bescheiden.

⁴³² Vgl. Fotinopoulou, K./Manolopoulos, N (Technical training requirements of middle management in the greek textile and clothing industries) S. 25.

Wie in Portugal könnten die Ausbildungsaktivitäten der staatlichen Institutionen auch durch Errichtung von privaten Ausbildungszentren für die Ausbildung von einfachen Arbeitern, Technikern, Vorarbeitern und Meistern ergänzt werden. Dabei sollte die Praxis besonders betont werden.⁴³³

Der Staat kann den Textil- und Bekleidungsunternehmen dazu verhelfen, mehr hoch qualifizierte Ingenieure und spezialisierte Techniker einzustellen, indem die Einkommensteuer der Fachkräfte um 5 bis 10% gesenkt und indem Darlehen für Ausbildungszwecke vergeben werden.⁴³⁴

Der Staat hat die Fachhochschule ESITH errichtet um die Industrie durch die Ausbildung qualifizierter Ingenieure und Techniker zu fördern. Die Errichtung des Technischen Zentrums, dessen Aufgabe die Bereitstellung und Verbreitung von neuen Technologien wie CAD/CIM für kleinen Firmen ist, fördert die Textil- und Bekleidungsunternehmen ebenfalls.⁴³⁵

Dies ist aber noch nicht ausreichend; schon in den 60er Jahren gab es gleichzeitig mit den Anfängen der Textil- und Bekleidungsindustrie in Süd Korea eine Schulreform, die auf der Errichtung von drei verschiedenen Bildungsstätten basiert.⁴³⁶

- Dreijährige technische Oberschule: Theoretische Grundkenntnisse und praktische Übungen, die dazu dienen Techniker auszubilden. Die Praktische Ausbildung ist besonders betont.
- Technische Fachhochschule mit vier Semestern: Spezialisierung auf einem bestimmten Gebiet. Sie dient der Ausbildung von Meistern.
- Technische Hochschule mit vierjährigem Studium: im Mittelpunkt steht die wissenschaftliche Ausbildung von Ingenieuren.

Der OFPPT als allgemeine Ausbildungsinstitution arbeitet mit verschiedenen ausländischen Institutionen mit langjähriger Erfahrung auf diesem Gebiet wie z. B. SENAI in Brasilien zusammen. Das gilt auch für andere Textil- und Bekleidungsinstitutionen wie ITF, ITH und ESITH, die mit anderen europäischen

⁴³³ Vgl. Serrao Andrez, J./Caldeira Dias, M. (Textil and training in Portugal) S. 63.

⁴³⁴ Vgl. Serrao Andrez, J./Caldeira Dias, M. (Textil and training in Portugal) S. 63.

⁴³⁵ Vgl. Rush, H (Microelectronics and clothing: the impact of technical change on a global industry) S. 227.

⁴³⁶ Vgl. Choi, Y (vom Verlag zur Fabrik: technische Wandel in koreas Baumwollindustrie seit 1900 im Vergleich zur Schweiz 1780 - 1850) S. 61.

Instituten kooperieren. GTZ betreut einige Initiativen auf diesem Gebiet.⁴³⁷ Diese Zusammenarbeit umfaßt:

- die Erstellung von Ausbildungsplänen.
- Erstellung des Qualifikationsprofils der technischen Experten.
- Austausch von Ausbildungsmaterialien und Forschungsergebnissen.
- Ausbildung der Ausbilder
- Praktika für Ingenieure und Techniker in europäischen Firmen.

Empfehlungen für eine neue Reglementierung des Arbeitsgesetzes

Die Arbeitgeber im Sektor plädieren für ein Investitions- und Beschäftigungsfreundliches Arbeitsgesetz. Darunter versteht man folgende Regelungen:

- Mehr Flexibilität bei der Beschäftigungszeit. Im Arbeitsvertrag sollte eine Beschäftigungszeit von weniger als einem Jahr bis zu drei Jahren festlegbar sein.
- Senkung des Mindestlohns für nicht qualifizierte Arbeiter.
- Einführung von Entgeltungssystemen, die auf der individuellen Produktivität basieren.
- Möglichkeit der Tagesarbeitszeitverlängerung bis zu 12 Stunden
- Einführung einer neuen Reglementierung der Teilzeitbeschäftigung, d. h. die Arbeiter können flexibel eingesetzt werden je nach Zustand der Aufträge, Z. B. im Rahmen von 20 Stunden pro Woche
- Lockerung des Kündigungsschutzes für wenig produktive Arbeiter.
- Herabsetzung der Einkommenssteuer auf 30% für Ingenieure und auf 20% für ausländische Experten um die Einstellung hochqualifizierten Personals zu begünstigen.

⁴³⁷ Vgl. GTZ (Studie zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Marokkanischen Wirtschaft) S. 37.

Empfehlungen für die Senkungen der Transportkosten und die Verbesserung der Verkehrsnetze

Die Transportkosten machen 7 bis 9% der Gesamtkosten aus. Die Preisstrategien der Gesellschaften für Straßenverkehr und der Fähre beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit des Sektors gegenüber direkten Konkurrenten wie Tunesien und die Türkei. Deshalb sind die Kosten für die Strecke von Tanga bis Algeiras (75 Km) mit Lastkraftwagen dieselben wie für die Strecke von Tunis bis Sete (750 Km).⁴³⁸ Der Transport mit dem Flugzeug kostet 1500 Dh/100kg, hinzukommen 200 Dh als Flughafengebühren. Die Vertreter der Unternehmen des Sektors plädieren für eine Angleichung der Transportkosten an das Niveau der direkten Konkurrenten d. h eine Reduzierung dieser Kosten um 10 bis 15%.

Die wichtigsten Kostensenkungspotentiale liegen aber in einer besseren Produktionsplanung dies den Unternehmen ermöglicht schneller auf die Kundenaufträge zu reagieren (europäische Abnehmer) und damit ihre Lagerbestände so gering wie möglich zu halten⁴³⁹; das setzt auch eine entwickelte Logistik voraus um die Liefertermine einzuhalten.

Besonders bei den neu beschaffenen Maschinen muß der Produktionsprozeß neu entworfen werden so daß mit der kostengünstigsten Kombination von Maschine und Arbeitskraft hergestellt wird. In diesem Zusammenhang zeigt sich, daß manche Unternehmen mehr Arbeitskräfte einstellen, als für den Produktionsablauf oder die Verwaltung nötig sind.⁴⁴⁰

Empfehlungen für die Senkung der Energie- und Wasserkosten und Umweltschutz

Die Behörden müssen eine kontinuierliche Versorgung mit Energie gewährleisten. Die Durchschnittskosten sollten den Unternehmen des Sektor gegenüber den ausländischen Konkurrenten nicht benachteiligen. Für die Färbungsbranche sind die Kosten des Wasserverbrauchs und der Wasserwiederaufbereitung entscheidend.⁴⁴¹ Es wurden Vorschläge für die Errichtung eines Fonds für die Finanzierung der

⁴³⁸ Vgl. Amith (stratégie de développement de l'industrie du textile-habillement) S. 106.

⁴³⁹ Vgl hierzu Abschnitt 3.2.1.2.3 S. 103

⁴⁴⁰ Vgl. KSA (Etude séctorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 85

Wasserwiederaufbereitung gemacht; 50% der Mittel stehen bereit. Die Unternehmen des Subsektors müssen sich an der Finanzierung der anderen Hälfte beteiligen. Die Umweltschutzaufgaben werden zunehmend in Investitionsentscheidungen vieler ausländischer Investoren einbezogen.⁴⁴²

Einer der Faktoren auf dem die Textil- und Bekleidungsindustrie reagieren sollte ist die niedrige Integration der Subsektoren in dieser Industrie.

Die Bestimmungsfaktoren der niedrigen Integration der Textil- und Bekleidungsindustrie

Der Güteraustausch zwischen Spinnerei und Weberei gestaltet sich folgendermaßen:

- 75,28% der Produktion der Baumwollspinnerei geht an die Weberei
- 46,77% der Produktion der gekämmten Spinnerei geht an die Weberei
- 43,5% der Produktion der kardierten Spinnerei geht an die Weberei.

Der Güteraustausch zwischen den Spinnerei und der Maschenware gestaltet sich folgendermaßen:

- 4,7% der Produktion der Baumwolle Spinnerei geht zur Maschenware
- 30,97% der Produktion der gekämmten Spinnerei geht zur Maschenware
- 2% der Produktion der kardierten Spinnerei geht zur Maschenware.

Der übrige Güteraustausch zwischen den Branchen der Textil- und Bekleidungsindustrie, ist von den Großhändlern dominiert:

- 70,75% der Produktion der Weberei geht an den Großhandel
- 88,16% der Produktion der leichten Faltenwurf Weberei geht an den Großhandel
- 87,95 der Produktion der schweren Faltenwurf Weberei geht an den Großhandel
- 73,30% der Produktion der Schwamm Weberei geht an den Großhandel
- 89,35% der Produktion der Seide Weberei geht an den Großhandel
- 40,95% der Produktion der Haushalts Weberei geht an den Großhandel
- 72,62% der Produktion der Stickerei geht an den Großhandel

⁴⁴¹ Vgl. UNIDO (Eco-Efficiency for SMEs in the moroccan dyeing industry) S. 6.

⁴⁴² Vgl. Schönberger, H (Reduktion der Abwasserbelastung in der Textilindustrie) S. 143.

- 73,85% der Produktion der Maschenware geht an den Großhandel.

Die Zahlen machen deutlich, daß aus den Gütertausch besonders Akteure profitieren, die mit den Branchen nichts zu tun haben. Das macht die Produkte um die Gewinnspanne der Händler teurer und daher weniger wettbewerbsfähig.⁴⁴³

Die schwache Integration des Sektors liegt unter anderem daran, daß mehr als 90% der Firmen des Sektors kleinere und mittlere Betriebe sind. Dieses Phänomen wurde auch bei japanischen Textilunternehmen festgestellt: die großen Firmen waren kaum vertikal integriert und somit fand der Großteil der Verarbeitung in verbundenen Unternehmen bzw. durch Subkontraktoren statt.⁴⁴⁴

Die Wahl der Verbraucher ist stark von Farbe und Aussehen der Artikel abhängig. Diese Merkmale werden in der Schrumpffestausrüstung festgelegt. In Marokko ist diese Branche schwach, weil sie hohe Investitionen in Technologie und Know-how voraussetzt und die einheimischen Produzenten eher an schneller finanzieller Rentabilität interessiert sind und deshalb meistens nicht in dieser Branche investieren wollen. Dadurch wird die einheimische Bekleidungsindustrie dazu veranlasst für die Weberei benötigte Produkte aus dem Ausland zu besorgen um die Qualität der Exporte zu gewährleisten. Dies bewirkt, daß die einheimischen Weberei Produkte vernachlässigt werden und wirkt sich negativ auf die Integration der Branche aus.

Ein andere Faktor, der sich negativ auf die Integration des Sektors ausgewirkt hat ist die Zolltarife der Regierung seit der Sechziger Jahre. Um die Import-Substitution im Sektor zu fördern hat die Regierung die Bekleidungsindustrie bzw. Maschenwaren begünstigt, in dem sie progressive Zölle je nach Grad der Fertigung der Produkte festgesetzt hat. Die Struktur der Zölle sah wie folgt aus.⁴⁴⁵

⁴⁴³ Vgl. Schönberger, H (Reduktion der Abwasserbelastung in der Textilindustrie) S. 143.

⁴⁴⁴ Vgl. Pascha, W (Strukturanpassung in Schrumpfenden Branchen. Japans Textilindustrie vor dem Hintergrund veränderte Wettbewerbsvorteile) S. 35.

⁴⁴⁵ Vgl. Jaidi, L (L'industrie textile et le processus d'industrialisation au Maroc) S. 117.

- Für 60% der Verbrauchsgüter wurde ein Zollsatz zwischen 45 und 100% festgesetzt
- Für alle Halbfabrikate wurde ein Zollsatz von weniger als 30% festgesetzt
- Für 70% der Investitionsgüter wurde ein Zollsatz von weniger als 30% festgesetzt
- Für alle Rohstoffe wurde ein Zollsatz von weniger als 15% festgesetzt.

Damit wurde überwiegend in die Bekleidungsindustrie und Maschenware investiert, weil ihre Produkte durch Zölle geschützt wurden dagegen wurde die Spinnerei, Weberei und Schrumpffestausrüstung stark benachteiligt, weil die Produkte der ausländischen Konkurrenz ausgesetzt wurden. Das erklärt die Fehlentwicklung von Spinnerei, Weberei und Ausrüstung, umso mehr da diese Industrien kapitalintensiv sind und hohe Investitionen für Finanzierung, Technologie und qualifizierte Arbeitskraft benötigen.

Weiterhin hat die hohe Liberalisierung der Importe von Investitionsgütern zu einem massiven Import dieser Güter und damit einer Überinvestition in diesem Bereich geführt. Dies hat die Integration der Textil- und Bekleidungsindustrie benachteiligt.

4.1.2.3 Strategieumsetzung mithilfe von Performance Measurement und der Balanced Scorecard

4.1.2.3.1 Definition des Performance Measurement

Der Begriff Performance Measurement wird als der Vorgang der Effektivität- und Effizienzmessung der Leistungserbringung bezeichnet. Dabei richtet sich die Effizienzmessung auf den wirtschaftlichen Grad in dem die Unternehmensressourcen eingesetzt werden um die Leistungsanforderungen zu treffen.⁴⁴⁶

Desweiteren wird ein Bündel von Indikatoren und Kennzahlen eingeführt um die Effektivität- und Effizienzmessung zu gewährleisten.⁴⁴⁷

Der Einsatz von einem Performance Measurement System setzt etliche Bedingungen voraus:

- Die Definition von Performance- Indikatoren, die gemessen werden sollten.
- Die Identifikation von Datenquellen

⁴⁴⁶ Vgl. Schomann, M (Wissensorientiertes Performance Measurement) S. 109.

⁴⁴⁷ Vgl. Küng, P./Wettstein, T (Performance Measurement, there is a long road ahead) S. 7.

- Die Erfassung von Daten und Herstellung einer Datenbank
- Die Analyse von den Performancedaten und deren Kommunikation
- Prozeduren zur Anwendung von Performance Ergebnisse.⁴⁴⁸

Ein im letzten Jahrzehnt mit Erfolg angewendetes Konzept zur Performancemessung ist die Balanced Scorecard.

4.1.2.3.2 Balanced Scorecard: Definition, Perspektiven und Umsetzung

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Managementwerkzeug, das es dem Management ermöglicht, systematisch die Umsetzung der Unternehmensstrategie sicherzustellen. Die BSC überbrückt die Schnittstelle zwischen der Strategieformulierung und der Strategieumsetzung.⁴⁴⁹

Kernidee dieses Konzeptes ist die Berücksichtigung unterschiedlicher Gesichtspunkte (Kunden-Perspektive, Geschäftsprozessperspektive, Finanzperspektive, Lern- und Wachstumsperspektive) bei der Leistungsbeurteilung eines Unternehmens oder Geschäftsbereiches als Grundlage zu dessen Planung und Steuerung. Dieses geschieht unter Berücksichtigung von perspektivenübergreifenden Zusammenhängen und Einbeziehung von entsprechenden Maßgrößenbündeln. Dabei werden nicht nur die vergangenheitsorientierten finanziellen Kennzahlen zur Unternehmensbeurteilung und -steuerung eingesetzt, sondern auch Maßgrößen zur Abschätzung der jeweiligen Wachstumsmöglichkeiten.⁴⁵⁰

Eine BSC basiert auf strategischen Überlegungen d.h die Kennzahlen geben die strategische Ausrichtung wieder.

⁴⁴⁸ Vgl. Küng, P./Wettstein, T (Performance Measurement, there is a long road ahead) S. 10.

⁴⁴⁹ Vgl. Horváth, P./Gleich, R./Voggenreiter, D (Controlling Umsetzen: Fallstudien, Übungen und Basiswissen) S. 248.

⁴⁵⁰ Vgl. Gleich, R (Das System des Performance Measurement) S. 52.

Die Perspektiven der Balanced Scorecard

Das Konzept basiert darauf, daß finanzielle Ziele alleine nicht ausreichen, sondern durch die Kundenperspektive, die Geschäftsprozeßperspektive und die Mitarbeiterperspektive sowie ggfs. andere Perspektiven vervollständigt werden müssen.

Diese Perspektiven bzw. Ziele müssen aufeinander abgestimmt werden und mittels Kennzahlen operationalisiert werden.⁴⁵¹ Die folgende Abbildung illustriert den Sachverhalt:

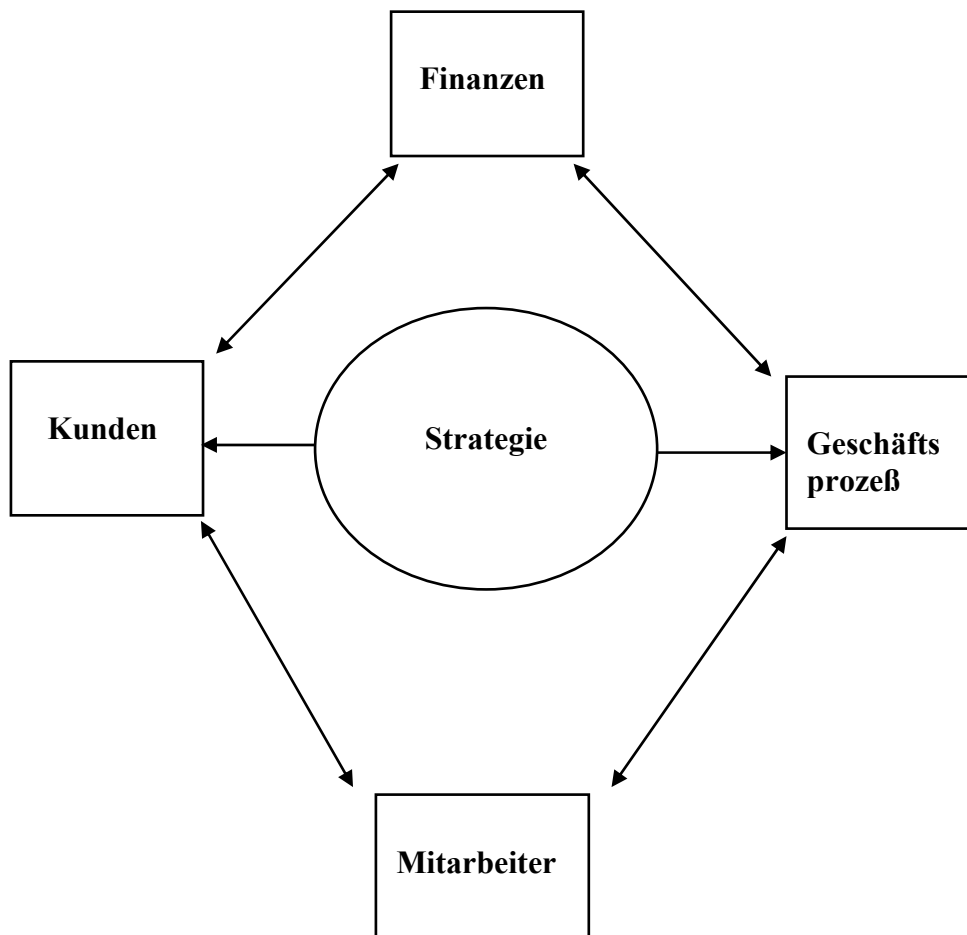


Abb. 4.14: die Strukturierung der Balanced Scorecard

Die BSC unterstellt eine Kausalkette zwischen den verschiedenen Perspektiven und geht davon aus, daß die finanziellen Zielen erreicht werden wenn die anderen Perspektiven ebenfalls erreicht werden.⁴⁵² In der nachfolgenden Abbildung wird eine solche Kausalkette dargestellt. Die Kapitalrendite (ROI) kann eine Meßgröße für die finanzielle Perspektive eines Textil- oder Bekleidungsunternehmen sein. Der Treiber dieser Meßgröße kann ein wiederholter oder erweiterter Kauf der existierenden Zulieferverträge sein d.h das Ergebnis einer größeren Kundenzufriedenheit und Kundentreue. Das wird in diesem Textil- oder Bekleidungsunternehmen durch eine Liefertreue erreicht. Diese wird wiederum erreicht wenn die Prozeßqualität gut und die Prozeßdurchlaufzeit kurz ist. Dies kann durch intensive Schulung der Mitarbeiter erreicht werden.

⁴⁵¹ Vgl. Gilles, M. (Balanced Scorecard als Konzept zur strategischen Steuerung von Unternehmen) S. 33.

⁴⁵² Vgl. Küng, P./Wettstein, T (Ganzheitliches Performance Measurement mittelsinformationstechnologie) S. 25.

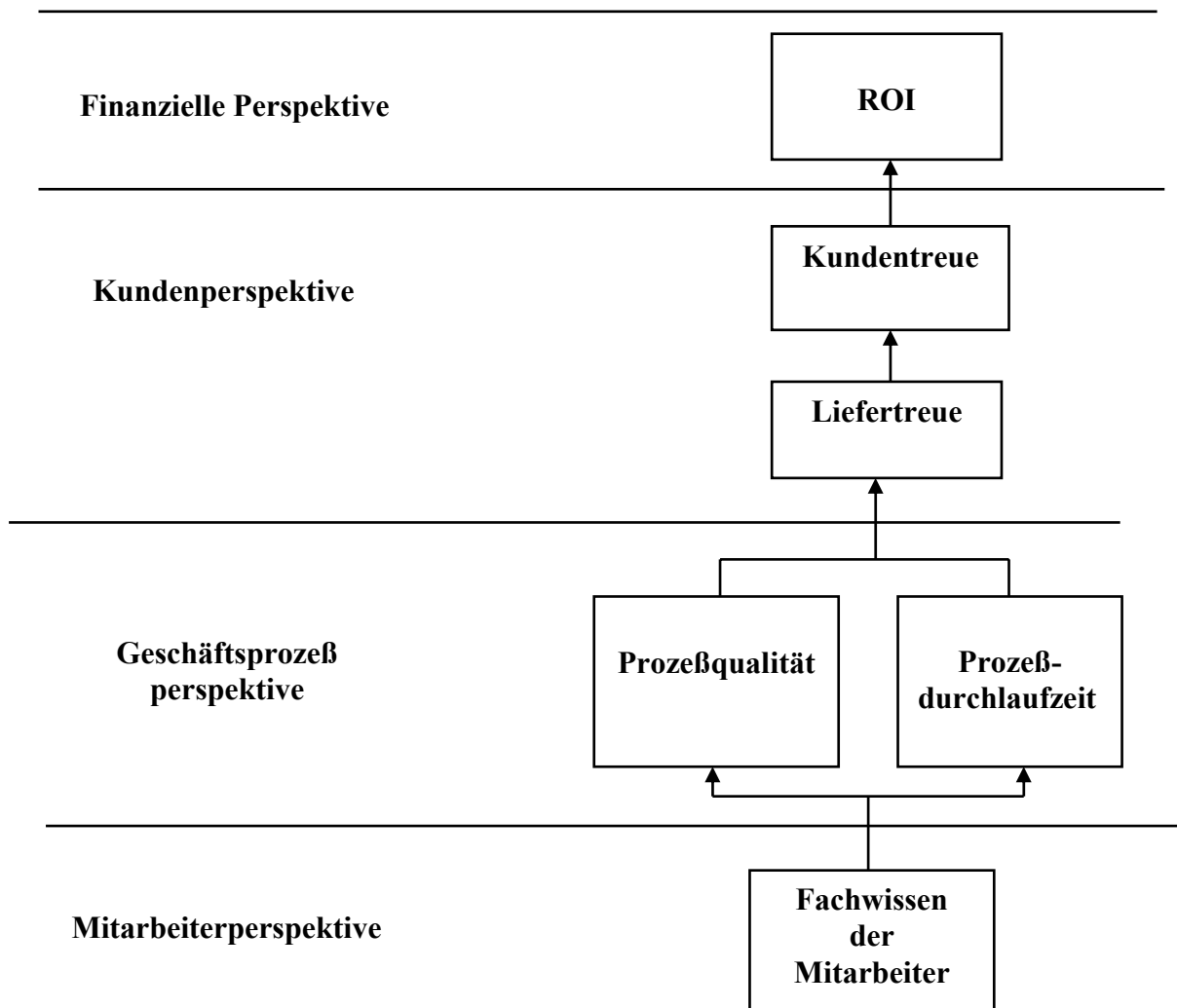


Abb. 4.15: Ursache- Wirkungskette in der Balanced Scorecard

Nun werden die jeweiligen Perspektiven erörtert.

Die Finanzperspektive: Die Finanzen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Sicherung von Liquidität, Rentabilität und Stabilität. Dies wird als das magische Dreieck der Finanzen bezeichnet die folgende Abbildung fasst den Sachverhalt zusammen.

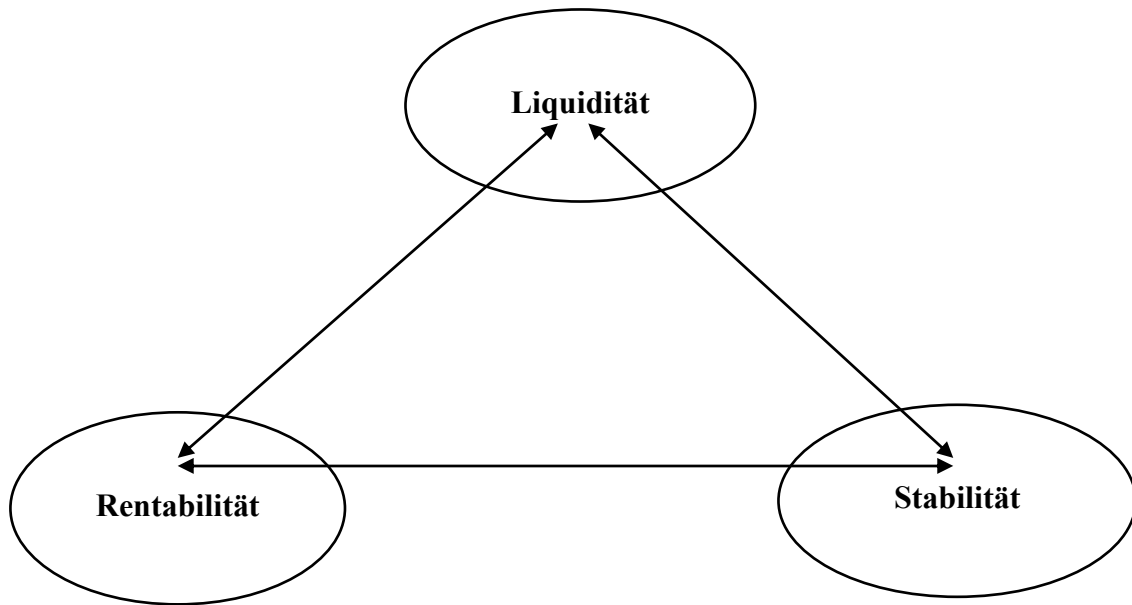


Abb. 4.16: Das magische Dreieck der Finanzen⁴⁵³

Die Finanzperspektive enthält die wichtigsten Finanzkennzahlen wie Cash Flow, Unternehmenswert, Aktienkurs. Diese sind für die Kapitalgeber zur Beurteilung der gegenwärtigen Unternehmenserfolg notwendig. Diese Kennzahlen müssen offenlegen, ob die umgesetzte Strategie zur Verbesserung der Ergebnisse oder des Unternehmenswertes geführt hat.⁴⁵⁴

Im Falle eines marokkanischen Textil- oder Bekleidungsunternehmens könnte die Finanzperspektive Z. B. die Verringerung der kurzfristigen Verschuldung sowie des Umlaufvermögens und die Erhöhung des langfristigen Kapitals bedeuten, um den Schwächen der Unternehmens in diesem Hinblick Rechnung zu tragen.

Als Kennzahlen könnte man die Kurzfristige Verschuldung/Passiva, das Umlaufvermögen/Aktiva und das langfristige Kapital/Passiva nehmen.⁴⁵⁵

⁴⁵³ Vgl. in Anlehnung an Schmidt, W./Friedag, H (Balanced Scorecard mehr als einen Kennzahlensystem) S. 184.

⁴⁵⁴ Vgl. Gleich, R (Das system der Performance Measurement) S. 53.

Die Kundenperspektive

Die Kunden kaufen, wenn die Produkte oder Dienstleistungen ihren Vorstellungen entsprechen. Zwingend für das Unternehmen ist die Leistung an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten. Dieser Sachverhalt wird in den wettbewerbsrelevanten Markt- und Kundensegmenten in speziellen Leistungskennzahlen innerhalb der Kundenperspektive transformiert. Als Merkmal für die Kundenansprüche sind das PreisLeistungsverhältnis, die Qualität des Produktes, kurze Lieferzeit, insbesondere für die Unternehmen die von Zulieferverträge abhängig sind.⁴⁵⁶

Aus der Unternehmenssicht könnte das Wachstum des Marktanteils in einem bestimmten Produkt oder Segment, die Kundenzufriedenheit widerspiegeln. Diese lässt sich durch einen Umfrageergebnis oder Anzahl der Weiterempfehlungen messen, genauso wie die Kundentreue, die durch Umsatzanteil, Bestandskunden, Anteil von Kaufvolumen der Wiederkäufer oder Wachstum des Wiederkäuferrabatts messen läßt.⁴⁵⁷

Gewonnene Kunden sind auch eine wichtige Ursache für Umsatzsteigerung. Ein Kennzahl zur Messung der Ausweitung des Kundenpotentials ist der Anteil der Neukundenumsätze an den Umsätzen insgesamt oder das Wachstum der Neukundenabschlüsse.

Was Produkt- und Serviceeigenschaften betrifft kann man für die Messung der erfolgreichen Strategieumsetzung unter anderem folgende Kennzahlen verwenden:

- Der Anteil pünktlicher Lieferungen an den Gesamtlieferungen
- Retourenquote
- Serviceangebote

⁴⁵⁵ Vgl. hierzu Abschnitt 3.2.1.2.1 dieser Arbeit.

⁴⁵⁶ Vgl. hierzu Abschnitt 3.2.3.1.7 dieser Arbeit.

⁴⁵⁷ Vgl. Schmidt, W./Friedag, H (Balanced Scorecard mehr als ein Kennzahlensystem) S. 119.

Die Geschäftsprozeßperspektive

Um die Kundenerwartungen gemäß der Kundenperspektive zu treffen, müssen im Unternehmen alle dazu notwendigen Prozesse beherrscht werden. Innerhalb der Geschäftsprozesse ist eine besondere Aufmerksamkeit auf diejenigen Abläufe und deren spezifischen Maßgrößen zu richten, die maßgeblich zur Befriedigung der Kundenwünsche beitragen. D. h ein Unternehmen hat sich intern so zu strukturieren und zu organisieren, daß es die Kundenziele weitgehend befriedigen kann.⁴⁵⁸ Im Falle eines Textil- oder Bekleidungsunternehmens bedeutet das, daß das Design, die Qualität und die Lieferpünktlichkeit wichtige Komponenten der Kundenperspektive sind, deren im internen Geschäftsprozeß Rechnung getragen werden sollte.⁴⁵⁹

Der Geschäftsprozeß als Gesamtprozeß besteht aus vier Hauptkomponenten:

- Die Identifikation und Umsetzung der Kundenwünsche (Innovationsprozeß)
- Die betriebliche Leistungserstellung (Vom Einkauf über die Fertigung bis zum Absatz)
- Der Kundendienst
- Die interne und externe Kommunikation

Für die erste Komponente kann man die Anzahl der identifizierten Kundenwünsche bz.w neu identifizierter Kundenwünsche als Kennzahl heranziehen, denn je besser ein Unternehmen die Wünsche seiner Kunden kennt, umso besser kann es die Kunden an sich binden. Weiterhin kann auch zur Ergänzung der Anzahl der identifizierten Kundenwünsche die Kennzahl Umsetzungsgrad identifizierter Kundenwünsche kreiert werden.

Was die betriebliche Leistungserstellung betrifft, spielen die Fokussierung auf die Qualität, die Kundenwünsche und die Gestaltung der Kosten und Termine entsprechend den Kundenwünschen eine große Rolle. Dabei kann man die Bearbeitungszeit bz w. die Durchlaufzeit als Kennzahl einbeziehen.

⁴⁵⁸ Vgl. Gilles, M. (Balanced Scorecard als Konzept zur strategischen Steuerung von Unternehmen) S. 29.

⁴⁵⁹ Vgl. Greischel, P (Balanced Scorecard, Erfolgsfaktoren und Praxisberichte) S. 8.

Dies charakterisiert den Zeitraum, der für die Erstellung des Produktes oder einer Leistung benötigt wird. Die Durchlaufzeit umfasst denjenigen Zeitraum, in dem das Produkt oder die Leistung im Unternehmen verweilt, beginnend mit der Bestellung und schließend mit der Auslieferung an den Kunden. Für die marokkanischen Bekleidungsunternehmen spielt diese Kennzahl eine wichtige Rolle da die meisten Kunden der einheimischen Textil- und Bekleidungsunternehmen beschwerten sich über die mangelnde Liefertreue.⁴⁶⁰

Was den Kundendienst betrifft

Die Befriedigung der Kundenerwartungen ist in den meisten Fällen nicht mit der Auslieferung der Produkte beendet. Der Prozeß läuft weiter durch kundenorientierte Garantien und Nachbestellungsangebote. Der Kundendienst sollte eine Nachbetreuung der Kunden einschließen. Somit können der Anteil der nachbetreuten Kunden oder die Reaktionszeit bei Anfragen und Beschwerden geeignete Kennzahlen sein.

Für den Kommunikationsbereich wird zwischen interner und externer Kommunikation unterschieden.

Bei der internen Kommunikation werden die Vision und die strategischen Ziele vermittelt. Für eine bessere Verständigung sollten diese Ziele mit geeigneter Kennzahlen konkretisiert werden. Die Kommunikationsprozesse als strategische Maßnahme benötigt auch entsprechende Kennzahlen. Als Kennzahl für interne Kommunikation kann man die interne Verbreitung der Firmenzeitschrift benutzen oder die Anzahl der Hierarchieebenen je 100 Mitarbeiter.

Die externe Kommunikation wird in drei Formen unterschieden:

- Öffentlichkeitsarbeit im Sinne der gezielten Arbeit mit den Medien. Insbesondere für kleinere Unternehmen, die keine umfangreichen Werbeetat haben, verfügen auf diesem Gebiet über erhebliche Möglichkeiten ihre Bekanntheitsgrade in der Öffentlichkeit durch Pressekonferenzen, periodische Presseerklärungen,

⁴⁶⁰ Vgl. hierzu Abschnitt 3.2.3.1.6 dieser Arbeit.

Fachartikel und Erfahrungsberichte zu erhöhen. Hierbei können zwei Kennzahlen behilflich sein:

- Die externe Verbreitung einer Firmenzeitschrift.
 - Die Anzahl der Erwähnungen des Unternehmens in Fach-, regionalen oder überregionalen Medien
- Die Werbung: Hierzu zählen die Mailingaktionen und Kampagnen vielfältiger Art. Werbung ist meistens teuer, weil sie erst bei einem bestimmten Schwellenwert wirksam wird. Deswegen sollten kleinere Unternehmen im Textil- und Bekleidungssektor ehe ihre Möglichkeiten in der Öffentlichkeitsarbeit ausschöpfen.
- Veranstaltungen: Darunter ist die Organisation von Veranstaltungen, Seminaren, Kongressen... zu verstehen, die das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit stärken.

Die Mitarbeiterperspektive

Die Investition in die Mitarbeiter bringt kaum kurzfristigen Ertrag sondern der langfristigen Erfolg. Wegen ihrer vielfältiger Wirkung auf alle anderen Perspektiven ist diese Perspektive besonders wichtig.⁴⁶¹

Einige Merkmale dieser Perspektive sind die Fort- und Weiterbildung sowie die Mitarbeiterproduktivität und -zufriedenheit.

Was die Fort- und Weiterbildung betrifft, gehen innovative Unternehmen davon aus, daß jeder Mitarbeiter wenigstens zwei Wochen im Jahr an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnimmt und fördern dieses Ziel.⁴⁶² Aber die Teilnahme an sich als Meßgröße ist nicht ausreichend. Es geht mehr um die Umsetzung von strategischen Ideen, die in den Fortbildungsveranstaltungen aufgenommen wurden. Als Kennzahl kann man die Anzahl der aus den Fortbildungsveranstaltungen aufgegriffenen Ideen verwenden.

⁴⁶¹ Vgl. Gilles, M. (Balanced Scorecard als Konzept zur strategischen Steuerung von Unternehmen) S. 30.

⁴⁶² Vgl. Schmidt, W./Friedag, H (Balanced Scorecard mehr als ein Kennzahlensystem) S. 170.

Die Mitarbeiterproduktivität betreffend, ist das Umsatzwachstum pro Mitarbeiter als Kennzahl alleine nicht ausreichend, da die Kosten nicht Berücksichtigung finden. Deswegen ist es besser den mitarbeiterbezogenen Deckungsbeitrag und dessen Wachstum als angemessene Kennzahl heranzuziehen.

Was die Mitarbeiterzufriedenheit betrifft, gibt es eine hohe Korrelation zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, weil zufriedene Mitarbeiter sich mehr für die Kunden einsetzen. Die Mitarbeiterzufriedenheit läßt sich insbesondere durch Leistungsanerkennung stärken.⁴⁶³ Die Mitarbeiterzufriedenheit kann durch anonyme Umfragen im Unternehmen gemessen werden oder durch die Bereitschaft zu unbezahlten Überstunden oder den durchschnittlichen Krankenstand.⁴⁶⁴ In den einheimischen Textil- und Bekleidungsunternehmen spielt die Mitarbeiterzufriedenheit kaum eine Rolle.⁴⁶⁵

⁴⁶³ Vgl. Greischel, P (Balanced Scorecard Erfolgsfaktoren und Praxisberichte) S. 9.

⁴⁶⁴ Vgl. Schmidt, W./Friedag, H (Balanced Scorecard mehr als ein Kennzahlensystem) S. 167.

⁴⁶⁵ Vgl. KSA (Etude sectorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc) S. 73.

5 Zusammenfassung und Schlußfolgerung

Die marokkanische Textil- und Bekleidungsindustrie besteht zu mehr als 90% aus kleineren und mittleren Betrieben. Davon weisen mehr als 50% große Schwächen auf; in der Spinnerei liegt dieser Prozentsatz sogar bei 60%.

Der größte Anteil der Firmen, die Stärken aufweisen, kommen aus der Maschenware davon weisen 4% sehr gute Merkmale auf, was sich durch eine hohe Qualität der Rohstoffe und eine lange Tradition erklären lässt.

Die meisten Firmen aus dem mittelmäßigen Bereich (46%) kommen aus der Bekleidungsindustrie, was hauptsächlich daran liegt, daß diese Branche auf günstiger Arbeitskraft beruht und wenig in Maschinen, Produktionsprozesse und Qualitätskontrolle investiert werden muß. Außerdem erhalten sie den größten Anteil der Rohstoffe und Halbfabrikate von den EU-Auftraggebern.

Was die Produktionstechnik betrifft, ihre Zustand gilt als annehmbar, die meisten Maschinen stammen aus der 80er und 70er Jahre, ihre Auslastung schwankt zwischen 70% und 80% ⁴⁶⁶

In der Spinnerei nur 3% der Maschinen werden für Innovative Prozesse (Open End) verwendet, in der Weberei liegt diese Prozentsatz auch bei 3% ⁴⁶⁷

Die EU bleibt der wichtigste Markt für die marokkanischen Textil- und Bekleidungsexporte.

Was Textil betrifft, der Marktanteil der marokkanischen Produzenten an der EU-Markt für die Baumwollgarne ist nur 2,6% und Baumwollstoffe macht nur 0,4%. Die einheimischen Firmen haben kaum Chancen ihre Position in diesem Segment auszubauen, weil die lange industrielle Tradition in der Baumwolle Spinnerei und Weberei fehlt ⁴⁶⁸

⁴⁶⁶ Vgl. hierzu Abschnitt 2.1 dieser Arbeit

⁴⁶⁷ Vgl. hierzu Abschnitt 2.2 dieser Arbeit

⁴⁶⁸ Vgl. hierzu Abschnitt 2.4 dieser Arbeit

Was die Bekleidungsindustrie betrifft, der Marktanteil der einheimischen Produzenten am EU-Markt in der Konfektion beläuft sich auf 7,4% und in der Maschenware auf 3,9% in der Beiden Segmenten können die einheimischen Produzenten gegen die Länder der Mittel- und Osteuropa und andere Nordafrikanische Länder wie Tunesien, Ihre Position ausbauen vorausgesetzt, daß sie die Qualität der Kollektionsumfang, Kollektionsstruktur und Design verbessert wird.⁴⁶⁹

In der Arbeit wurden viele Einschränkenden Faktoren, im Produktionsbereich, im Finanzierungsbereich, im Marketing, Handel und Verwaltungsbereich wurden dargelegt und Vorschläge zur Überwindung der Probleme gemacht.

Die Stärken und die Schwächen der einheimischen Textil- und Bekleidungsbetrieben wurden anhand von 59 Merkmale⁴⁷⁰

Analysiert. Dabei wurden mit wenigen Ausnahmen in der Bekleidungsindustrie (die merkmale: Kollektionsumfang, Kollektionsstruktur, Qualität der Rohstoffe, Qualität der Produktion und Ausrüstung) erhebliche Schwächen in fast allen Merkmalen festgestellt. Dem entsprechend ist die Wettbewerbsfähigkeit in den einzelnen Subsektoren der einheimischen Textil- und Bekleidungsindustrie relativ schwach⁴⁷¹ Anschließend zur Stärken/Schwächen Analyse und die Wettbewerbsfähigkeitsanalyse wurden für die einzelnen Subsektoren Zukunftsstrategien Vorgeschlagen⁴⁷²

Folgende Zukunftsstrategien müssen für die Textil- und Bekleidungsindustrie formuliert werden:

Für die Textilindustrie gilt: Die Zusammenarbeit im Rahmen von Zulieferverträgen mit Partnern aus der EU kann noch ausgebaut werden. Frankreich, Italien, Spanien und Portugal sind potentielle Märkte.

Für die Maschenware werden die Zulieferverträge immer eine wichtige Rolle spielen. Eine bessere Zusammenarbeit unter einheimischen Produzenten aus Maschenware, Spinnerei und Färbung ist wichtig, um mit der Konkurrenz aus Italien, Frankreich,

⁴⁶⁹ Vgl. hierzu Abschnitt 2.4 dieser Arbeit

⁴⁷⁰ Vgl. hierzu Abschnitt 3.6 dieser Arbeit

⁴⁷¹ Vgl. hierzu Abschnitt 3.7.2 dieser Arbeit

⁴⁷² Vgl. hierzu Abschnitt 4 dieser Arbeit

Spanien, Portugal, Tunesien und China im Bereich Standardprodukte (Produkte mit einer niedrigeren Qualität) Schritt zu halten.⁴⁷³

Für die Bekleidungsindustrie bleibt der wichtigste Markt die EU. Die Betriebe die sich für Zulieferverträge entschieden haben müssen sich auf Frankreich, Italien und Spanien konzentrieren. Um langfristig zu existieren, müssen die einheimischen Firmen mehr in Schnittmuster-Entwurf, Design und Qualität investieren.

Selbst Produkte zu entwerfen, kommt hauptsächlich nur für Firmen mit mindestens 300 Mitarbeitern, gutem Management und höherer Finanzkraft in Frage. Es gibt gute Chancen Joint-Ventures mit europäischen Partner zu schließen um für den EU-Markt, den arabischen Markt oder den Binnenmarkt zu produzieren. Sowohl für die Textilindustrie als auch für die Bekleidungsindustrie sind hohe Investitionen in Produktionsprozesse, Produktionsplanung, Design, Marketing, Qualität und Ausbildung des Personals notwendig um die Wettbewerbsfähigkeit der Firmen zu steigern.

Die Textil- und Bekleidungsindustrie leidet im allgemeinen unter steigenden Kapitalkosten (Zinssätze, Provisionen, Garantien...), steigenden Anschaffungskosten für Rohstoffe und Halbfabrikate sowie steigenden Energiekosten. Die steigenden Kosten beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit dieser Industrie. Eine hohe kurzfristige Verschuldung, einen Mangel an langfristigem Kapital und ein geringes Umlaufvermögen können für die Unternehmen dieses Sektors existenzgefährdend sein.⁴⁷⁴

Viele Schwächen wurden im Bereich Marketing, Handel, Qualität, Management und Qualifikation des Personal im Laufe dieser Arbeit registriert.

Das Ergebnis ist, daß die Wettbewerbsposition der Textil- und Bekleidungsindustrie schwach ist.

Im Jahr 2000 lag der Marktanteil von Marokko an den EU-importen für Bekleidung bei 5% , wobei die marokkanische Textil- und Bekleidungsindustrie mehr als 95% der Produktion in die EU exportiert. Hier ist eine große Abhängigkeit vom EU-Markt zu

⁴⁷³ Vgl. hierzu Abschnitt 4.1.2.2.4 dieser Arbeit.

⁴⁷⁴ Vgl. hierzu Abschnitt 3.2.1.3 dieser Arbeit.

verzeichnen, wie auch im Falle der Rezession Ende der 90er Jahre. Dies kann sich sehr negativ auf die einheimische Textil- und Bekleidungsindustrie auswirken.⁴⁷⁵

Eine Diversifizierung der Märkte für die skandinavischen Länder, Nordamerika, Afrika und den arabischen Raum wäre empfehlenswert.

Daraus wurden Strategien für jeden Subsektor der marokkanischen Textil- und Bekleidungsindustrie herausgearbeitet. Eine Steigerung der Zusammenarbeit mit den EU Partnern von einer simplen Zuliefereraktivität zu einer Integration der einheimischen Produzenten, die verstärkt eigene Kollektionen und Designs entwerfen, würde eine bessere Qualität und effiziente Produktions- und Unternehmensplanung ermöglichen. Dabei wurden Produkte und Marktsegmente, in denen die marokkanische Textil- und Bekleidungsindustrie ihre Stärke beibehalten bzw. ausbauen sollte gekennzeichnet.⁴⁷⁶

Nach den Ansichten des Verfassers sind die Anstrengungen, die bislang durchgeführt wurden nicht genug um eine gute Qualität der Produkte und eine bessere Positionierung in den Märkten zu gewährleisten. Die Bekleidungsindustrie wird es vielleicht schaffen die Zuliefererverträge auszubauen und eigene Produkte, eigene Kollektionen und Designs zu entwickeln. Für die Textilindustrie ist die Situation problematischer, weil die Qualität des Produktes von der Qualität der Rohstoffe abhängt. Fortschrittliche Produktionstechnik und vor allem eine gute Ausrüstung, sind nur durch Know-how und entsprechende Technik zu gewährleisten.

⁴⁷⁵ Vgl. hierzu Abschnitt 2.4.1 dieser Arbeit.

⁴⁷⁶ Vgl. hierzu Abschnitt 4.1.2.2.1 dieser Arbeit.

Questionnaire pour évoluer la situation des entreprises marocaines de textile et d'habillement dans les domaines ci-dessous

Firma: A

Secteur: Textile

Nombre d'employés: 325

Management

Quel genre de comptabilité analytique utilisez vous ?	Coûts complets: <u>rarement</u> Coûts partiels: <u>coût variables (direct costing)</u> Controlling <u>non</u>
Quel genre de marketing utilisez vous ?	Marketing-Mix: <u>est faible</u> Publicité: <u>non, seulement sponsoring</u>
Quelle est votre Palette de produits ?	<u>Textile pour habillement, Textile maison</u>
Quels sont vos concurrents directs ?	<u>Egypt, turquie, italien, l'Espagne, portugale, asie (produits standards)</u>
Pour quoi ceux ci peuvent croire mieux ?	<u>Bon marketing, bonnes conditions de financement et de production</u>
Quelles est la qualifications de votre management ?	<u>Bonne</u>

Processus de Production

Les Processus de Production	Les quels	Importance
Quel est le Processus de production(PP) utilisés (chaîne, groupe....)?	Travail à la chaîne, pas d'automatisation et pas de connexion entre machines liées	3
Y a t'il une innovation dans les Processus de Production ?	Désire de plus d'automatisation dans le futur	2
Quels sont vos Mesures d'implanter de nouveau PP/imiter/créer ?	Introduction d'automatisation dans le futur	2
Y a t'il collaboration avec des Firmes étrangères ?	Oui dans le cadre de sous-traitance	3

Personnel

Mesures	Les quelles	Importance
Où se fait l'apprentissage ?	Pour la plus part training on the job	3
Quels sont vos Mesures d'augmenter la qualification du Personnel et du management?	Stage de perfectionnement	2
Combien d'ingénieurs par nombre de travailleurs avez vous?		
Quel sont vos Mesures d'augmenter la productivité du Personnel ?	Stage de formation et perfectionnement	2
Y a t il des cours et/ou stages ?	Oui	2

Les marchés

Marchés	Les quels	Importance
Quels sont vos marchés importants ?	- L'union européenne, en particulier la France et l'Italie - Certains pays arabes mais aussi le marché intérieur	3
Quels sont vos Mesures de diversification des marchés (Pays/Régions)?	Direction de plus en plus vers les pays arabes, l'Amérique du Nord et les pays Scandinaves	2
Quels est le Mode de relation avec votre partenaire étranger (donneurs d'ordre/ joint-ventures/independants)?	Donneur d'ordre	3
Quels sont vos produits Performants ?	- Textile coton à 100% et mélange avec PES - Tissage coton: imprimés ou jacquard	1 2
Comment estimez vous l'évolution présente et future du marché?	- Tissage laine pour pantalon - Stagnation pour le marché européen - Croissance pour le marché de l'Amérique du Nord.	

Points forts / Points faibles

Points forts / faibles	Les quels	importance
Dans Produits/Processus de Fabrication/qualification/cout?	La relation quantité/cout est bonne	2
Quels sont les Points forts à développer dans le future?	La quantité, le personnel, la gestion	3
Quels sont les Points faibles à éviter dans le future?	Design, propre collection et le marketing	3
Quels sont vos Mesures pour éviter les points faibles?	Développer les points cités ci-dessus	3
Quels sont vos Mesures pour sauvegarder/développer vos points faibles?		


Téchniques de Production

Les Maschines	Les quelles
Quelles sont Les Maschines utilisées?	- Machine de filature traditionnelle/ open-end - machine de tissage pour coton et laine
Sont elles importées ou bien fabriquées?	Importées, parfois de seconde main
Y a t'il des capacités de créations ou d'innovation/ degré/partenaire?	A la limite réparation et maintenance
Quels sont les Pays d'import?	La France, l'Allemagne, l'Italie
Avez vous un département de R&D?	non
Combien avez vous d'ingénieurs et de techniciens spécialisés?	Deux ingénieurs et cinq techniciens spécialisés
Y a t'il des mesures d'amélioration de la qualification du personnel ?	Stage de formation et de perfectionnement dans les centres techniques et à l'étranger
Quel est L'âge moyen des machines ?	Les machines datent des années 70 et les années 80
Quel est votre Comportement lors d'une panne?	Intervention des techniciens et techniciens spécialisés

Stratégie future

Domaine stratégique	La quelle	Importance
Quels sont vos stratégies future concernants Les marchés?	Diversification des marchés (voir la rubrique des marchés)	3
Concernants Les machines?	Investissement en nouvelles machines	1
Concernant le Processus de productions?	Amélioration de la planification de la production	2
Concernant La productivité?	- Augmentation de la capacité de production - Meilleure formation du personnel et meilleure organisation de la production	2
Concernant la Qualification du personnel?	Meilleure coopération avec les centres techniques de formation	3

Pondération : 0,1,2,3 (pas important, moins important, important, très important)

responsable de production


Questionnaire pour évaluer la situation des entreprises marocaines de textile et d'habillement dans les domaines ci-dessous

Firma: **B**
 Secteur: **habillement**
 Nombre d'employés: **350**

Management

Quel genre de comptabilité analytique utilisez vous ?	Coûts complets: <i>non</i> Coûts partiels: <i>prix fixes par le donneur d'ordre</i> Controlling: <i>non</i>
Quel genre de marketing utilisez vous ?	Marketing-Mix: <i>Faible/marché dominé par le donneur d'ordre</i> Publicité: <i>non, seulement participation au foire</i>
Quelle est votre Palette de produits ?	<i>Pullover, T-shirt, sweat-shirt</i>
Quels sont vos concurrents directs ?	<i>Italie, Espagne, Portugal, Tunisie et Turquie</i>
Pour quoi ceux ci peuvent croître mieux ?	<i>Bonne qualité, proximité des marchés et bon marketing (bonne commercialisation)</i>
Quelles est la qualifications de votre management ?	<i>Bonne</i>

Processus de Production

Les Processus de Production	Les quels	Importance
Quel est le Processus de production(PP) utilisés (chaîne, groupe....)?	travail à la chaîne	3
Y a t' il une innovation dans les Processus de Production ?	orientation vers plus d'automatisation et planification de production	2
Quels sont vos Mesures d'implanter de nouveau PP/imiter/créer ?	automatisation de + en +	1
Y a t'il collaboration avec des Firmes étrangères ?	dans le cadre de sous-traitance ou Co-traitance	3

Personnel

Mesures	Les quelles	Importance
Où se fait l'apprentissage ?	Test d'aptitude pratique et training on the job	3
Quels sont vos Mesures d'augmenter la qualification du Personnel et du management?	stage organisée par les centres techniques	2
Combien d'ingénieurs par nombre de travailleurs avez vous?		
Quel sont vos Mesures d'augmenter la productivité du Personnel ?	offre de prime de productivité et meilleur organisation de la production	2
Y a t il des cours et/ou stages ?	Oui au sein des centres techniques	1

Les marchés

Marchés	Les quels	Importance
Quels sont vos marchés importants ?	L'Union Européenne, surtout la France, l'Italie et L'Espagne	3
Quels sont vos Mesures de diversification des marchés(Pays/Régions)?	Oui vers l'Amérique du nord et certains pays africain et arabes	2
Quels est le Mode de relation avec votre partenaire étranger (donneurs d'ordre/ joint-ventures/independants)?	donneur d'ordre	3
Quels sont vos produits Performants ?	chemises, pantalons, jupes et robes	3
Comment estimez vous l'évolution présente et future du marché?	plus de concentration sur le marche Italien et allemand	2

Points forts / Points faibles

Points forts / faibles	Les quels	importance
Dans Produits/Processus de Fabrication/qualification/cout?	- Un bas coût de main-d'œuvre - proximité des marchés de l'UE	3
Quels sont les Points forts à développer dans le future?	- meilleure qualité - design et propre collection - le marketing et accès au marché	3
Quels sont les Points faibles à éviter dans le future?	- livraison en retard - mauvaise qualité - augmenter l'apparition en Maline	1 ^{ere} 2
Quels sont vos Mesures pour éviter les points faibles?	- plus d'investissement en qualité - design, Marketing et formation	2
Quels sont vos Mesures pour sauvegarder/développer vos points faibles?	- meilleur formation de la main d'œuvre - augmentation de la qualité	3

Téchniques de Production

Les Maschines	Les quelles
Quelles sont Les Maschines utilisées?	machine de tissage, la plupart des années 80
Sont elles importées ou bien fabriquées?	Importées
Y a t'il des capacités de créations ou d'innovation/ degré/partenaire?	seulement réparation et maintenance
Quels sont les Pays d'import?	France, Suisse, Allemagne
Avez vous un département de R&D?	Non
Combien avez vous d'ingénieurs et de techniciens spécialisés?	
Y a t'il des mesures d'amélioration de la qualification du personnel ?	stage au sein des centres techniques
Quel est L'age moyen des machines ?	la plupart des années 80
Quel est votre Comportement lors d'une panne?	intervention des Techniciens

Stratégie future

Domaine stratégique	La quelle	Importance
Quels sont vos stratégies future concernant Les marchés?	diversification vers l'Italie, l'Allemagne et l'Angleterre	3
Concernants Les machines?	amélioration de la technologie et de la capacité de production (état présent est max 80%)	1
Concernant le Processus de productions?	Introduction de la planification de production plus d'automatism avec l'application de CAD/CIM	2
Concernant La productivité?	plus d'investissement de la formation des personnes amélioration des techniques et process de production	2
Concernant la Qualification du personnel?	Introduction de programme de formation professionnelle dans les entreprises coopération avec les centres techniques	3

Pondération : 0,1,2,3 (pas important, moins important, important, très important)

Directeur adjoint



Literaturverzeichnis

Acero, L./Minoloti, C./Rotania, A./Perez Vichich, I, N (1992): Textile workers in Brazil and Argentina: A study of the interrelationship between worker and households, Tokyo, S. 18-34

Achwan, R. (1997): Weaving business networks among local textile entrepreneurs in indonesia, Diss., Bielefeld, S. 55-126

Agourrame, H. (1990): L'industrie textile au Maroc: structures, stratégies et performances, Fes S. 17-59, 147-186

Ahlburg, T. (2002): Produktionsmodernisierungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung, Hamburg S. 110-131

Al habaschi, K. (1993): Buchführung und Steuer (arabisch), Damaskus

Al jilati, M. (1985): Finanzbuchhaltung für Industrie- und Handelsbetriebe (arabisch), Damaskus

Al kadi, H (1985): Theorie der Finanzbuchhaltung (arabisch), Damaskus S. 302-352

AMICA. (2001): Die Autoindustrie in Marokko, Casablanca

Amsalem, M. (1983): Technology choice in developing countries. The textile and pulp and paper industries, Cambridge, Massachusetts, London, S. 33-38

Andersen, K. (1992): New silk roads: East asia and world textilmarkets, Cambridge

Antila, P. (1999): The scientific approach to the study of textiles, clothing and related arts, Helsinki, S. 9-16

Ardoin, J./Michel, D./Schmidt, J. (1986): Le controle de gestion, Paris

Arifae, A (1973): Kostenrechnung der Industrie Betriebe (arabisch), Kairo S. 214-271

Assaka, H (1987): Controlling (arabisch), Damaskus

Association marocaine des industries du textile et de l'habillement. (1999): Stratégie de croissance et de compétitivité de l'industrie du textile-habillement, Rabat S. 35-36, 64-124

Attahan, S./Toufik, S. (1984): Controlling (arabisch), Kairo, S. 22-46

Baldwin, L./Camm, F./Moore, N. (2000): Strategic sourcing, measuring and managing performance, Washington, D.C, S. 13-51

Banco de México. (2002): indicadores Económicos

Bank Al-Maghrib. (1999): Bilan de Bank Al-Maghrib, Rabat

Banque de données du Ministère du Commerce et de l'industrie. (2002): Secteur du textile et de l'habillement, qui produit quoi?, Rabat

Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE) (1995): Le secteur du textile au Maroc, revue d'information, Nr 216, Mars 1995

Bfai. (1979): Marokko, Industrie Struktur,

Bfai. (1979): Wirtschaftsstruktur/Marokko, Köln

Bfai. (1988): Marokko, Markt für Elektrohausgeräte, Köln

Bfai. (1990): Marokko: Wirtschaftsentwicklung Marokko 1989/90, Berlin

Bfai. (1992): Marokko Handels- und Wirtschaftsrecht, Berlin

Bfai. (1993): Marokko: Zollvorschriften, Berlin

Bfai. (1997): Länderbericht Marokko 1995-1997, Berlin

Bfai. (1997): Marokko, Markt für Baumaschinen, Köln

Bfai. (1998): Marokko, Kfz-Teile, Köln

Bfai. (1998): Marokko, Landmaschinen, Köln

Bfai. (1998): Marokko, Nahrungsmittelmaschinen, Köln

Bfai. (1998): Marokko, Telekommunikation, Köln

Bfai. (1998): Marokko, Textilmaschinen, Köln

Bfai. (1998): Marokko, Umwelttechnik, Köln

Bfai. (1998): Marokko, Wirtschaftstrends zur Jahresmitte, Köln

Bfai. (1999): Marokko, Armaturen, Köln

Bfai. (1999): Marokko, Bergwerkmaschinen, Köln

Bfai. (1999): Marokko, Eisenbahntechnik, Köln

Bfai. (2000): Marokko, Arzneimittelmarkt, Köln

Bfai. (2000): Marokko, Schuh und Ledermaschinen, Köln

- BMCE Bank (1999): Fischverarbeitungsindustrie, in: Revue d'information de la BMCE Bank, Casablanca
- Boulot, J./Cretal, J./Jolivet, J./Koskas, S. (1986): L'analyse financière, Paris
- Bourguignon, F/Morrison, C. (1989): External Trade and Income Distribution, Paris
- Braadbaart, O. (1994): The Nuts and Bolts industry growth. Textile Equipment manufacturing in indonesia, Diss., Nijmegen, S. 99-143
- Brigitte, M. (1998): Investir au Maroc, rapport de la Banque Marocaine du Commerce et de l'Industrie (BMCI)
- Burlaud, a./Simon, C. (1993): Comptabilité de gestion couts/controle, Paris
- Chainho Pereira, L./Cabeco Silva, A./Caldeira Dais, M. (1991): Vocational profiles and training requirements of foremen and overseers in the textile/clothing sector in portugal, Berlin, S. 17-27
- Chao, K. (1977): The development of cotton textile production in china, Cambridge
- Chapman, S. (1994): Financial restraints on the growth of firms in the cotton industry (1790-1850), in: Jenkins, D, T. (Hrsg.): The industrial revolutions, Vol. 8, Oxford
- Chapman, S. (1997): The textile industries. Cotton, linen, wool and Worsted, Vol. 2, New York, S. 287-333
- Chapman, S. (1997): The textile industries. General concepts, Vol.1, New York
- Chapman, S. (1997): The textile industries. Silk, hosiery, knitwear, finishing and printing, clothing, Vol. 3, New York, S. 283-330
- Chapman, S. (1997): The textile industries. Twentieth-Century developments, Vol. 4, New York, S. 297-307
- Chapman, S. (2002): Hosiery and Knitwear. Four centuries of small-scale Industry in Britain c. 1589-2000, Oxford, S. 221-276
- Choi, y. (1993): Vom Verlag zur Fabrik. Der technische Wandel in Koreas Baumwollindustrie seit 1900 im Vergleich zur Schweiz, 1780-1850, Diss., Frankfurt
- CNUCED. (1995): l'investissement étranger direct dans les pays en developpement
- Cohen, I. (1990): American management and british labor: A comparative study of the cotton spinning industry, New York

Dauderstädt, M. (1996): Europa und Nordafrika: Mehr Paranoia als Partnerschaft: In Reihe Eurokolleg 36, Bonn

De Valk, P. (1996): African industry in decline the case of textiles in Tanzania in the 1980s, London, S. 137-231

DEG. (2000): Kalkulation und Kostenrechnung, Köln, S. 6-20

Deutsche Bundesbank (1996): Deutsche Direktinvestitionen in Marokko und Tunesien, Frankfurt

Deutsche Industrie und Handelstag (DIHT) (1996): Wirtschaftsraum Maghreb: Neue Investitionsmöglichkeiten für deutsche Unternehmen in Maghreb, Bonn

Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) (1994): Marokko-Eckdaten für Privatinvestitionen, Köln

Developing Countries, Oxford University Press

Direction de la statistique. (1999): le Maroc en chiffres

Dresen, M. (1993): Ein produktionsplanungs- und -steuerungskonzept für kleine Industrieunternehmen mit einfacher Fertigungsstruktur dargestellt am Beispiel der mittelständischen Spinnereiindustrie, Diss., Aachen, S. 3-45

DRI/McGraw-Hill. (1997): le maroc compétitif, New York, S. 42-152

El- Maaloumi, T. (1989): la crise de l'industrie du textile: le cas du Maroc, Rabat

Euratex. (2000/1): Bulletin of Textil and Clothing

European Commission. (2000): Textile What's on, Brussels

European Commission. (2001): Textile & Clothing Trade work programme and priorities in 2001, Brussels

European Commission. (2001): Textile sector bilateral trade relations, Brussels

European Commission. (2001): The EU continues to open it's Textile and Clothing Market, Brussels

European Commission. (2001): Trade in Goods, the Textile sector, Brussels

European Commission. (2002): Textiles liberalisation measures-Background, Brussels

Eurostat. (1998): World trade statistics of Textil and Clothing

Farooq, N. (2002): Sovereign Ratings of Kingdom of Morocco in: Standard & Poor's Ratingsanalysis

Feldmann, H. (1996): Die Beschaffungsstruktur deutscher Damenoberbekleidungsunternehmen, Diss., Frankfurt am Main, S. 75-81

Fornengo, G. (1992): The impact of trade related services on the international location of the textile-clothing industry, in: International standing working group of textile geography, Vol. 6, S. 45 - 53

Fotinopoulou, K./Manolopoulos, N. (1991): Technical training requirements of middle management in the Greek textile and clothing industries, Berlin, S. 11-49

Francois, J, F./ Glismann, H./Spinanger, D. (2000): The cost of EU trade protection in textile and clothing, Kiel, S. 45-49

Freidank, C. (2002): Kostenrechnung, München

Friedag, H./Schmidt, W. (2000): Balanced Scorecard, mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg, S. 113-191

Gaelli, A. (1989): Neue Investitionsmöglichkeiten in Spanien, Portugal und Marokko

Geischel, P. (2003): Balanced Scorecard, Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München, S. 6-71

Gervais, M. (2000): Controle de gestion et planification de l'entreprise, tome1, Paris

Gervais, M. (2000): Controle de gestion et planification de l'entreprise, tome2, Paris

Gervais, M. (2000): Controle de gestion, tome1, Paris S. 95-121

Gilles, M. (2002): Balanced Scorecard als Konzept zur strategischen Steuerung von Unternehmen, Frankfurt am Main, S. 19-44

Gleich, R. (2001): Das System des Performance Measurement: theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand, München, S. 45-61

Grech, J, C. (1978): Transfert of technology and the process of integration of malta in the internationalization of production. A case study of the clothing industry, Diss., Geneva

Grüner, A. (2001): Scorecardbasiertes Cockpit Controlling, Konzeption und Umsetzung in der Einzelfertigung, Wiesbaden, S. 89-164

GTZ. (1999): Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit der marokkanischen Wirtschaft, Rabat S. 14-72

- GTZ. (1999): Studie zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der marokkanischen Wirtschaft, Rabat S. 19-51
- GTZ. (2000): Elaboration de la conception du programme d'étude de potentiels, Rabat
- GTZ. (2002): Projet de mise à niveau des entreprises, Plan d'opération, Casablanca
- Guedj, N. (1991): Contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Paris S. 150-207
- Guerraoui, D. (1995): Strategies de Privatisation, Comparaison Maghreb-Europe, Casablanca, Paris
- Guerraoui, D. (1997): Les investissements Directes Etrangers, Facteurs d'Attractivité et de Localisation, Comparaison Maghreb, Europe, Amérique Latine, Asie, Casablanca, Paris
- Haddad, M. (1991): The Effect of Trade Liberalization on Multifactorproductivity, the case of Morocco, Diss., Washington, DC
- Haddad, M. (1993): Are there positive spillovers from direct foreign investment? Evidence from panel data for Morocco, in: Journal of Development Economics, Vol. 42, S. 51-73
- Hal, H. (1992): Indonesia's textile and garment industries. Developments in an asian perspective, Pasir Panjang/Singapur
- Hamdouch, B. (1990): Investment policies in Morocco, in: Investment policies in the Arab countries, International Monetary Fund, Washington, DC
- Hamill, J. (1989): Mediterranean Textiles and Clothing, competitive threat or investment opportunity? in: The Economist Intelligence Unit Report, London S. 80-120
- Hardill, I. (1988): The regional implications of restructuring in the wool textile industry, Aldershot, S. 57-58
- Harrison, A. (1996): Determinants and Effects of Direct Foreign Investment in Cote d'Ivoire, Morocco and Venezuela, in: Roberts, M./Tybout, J. (Hrsg.) (1996): Industrial Evolution, New York
- Harrison, A./Currie, J. (1997): Sharing the costs: the impact of trade reform on capital and labor in Morocco, in: Journal of Labor Economics, vol. 15, No.3, Cambridge
- Heidenreich, M. (1990): Nationale Muster betrieblichen Strukturwandels am Beispiel der französischen und bundesdeutschen Bekleidungsindustrie, Diss., Frankfurt/M, S. 178-227

- Hentze, J./Kammel, P. (1993): Unternehmungsplanung, Stuttgart
- Herbert, J. (1993): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden S. 921-983
- Herbert, J. (1993): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, S. 970-1013
- Hergeth, H. H. A. (1986): Investitionsstrategien für stagnierende Branchen, dargestellt am Beispiel der Textilindustrie der Bundesrepublik Deutschland, Münster S. 89 - 96
- Hillebrand, W. (1996): Privatisierung in Marokko, in: Berichte und Gutachten des deutschen Instituts für Entwicklungspolitik, Berlin
- Höfer, S. (1996): Strategische Allianzen und Spieltheorie, Köln
- Hoitsch, H. (1995): Kosten- und Erlösrechnung. Eine controllingorientierte Einführung, Heidelberg S. 62-146
- Horváth, P./Gleich, R./Voggenreiter, D. (2001): Controlling umsetzen: Fallstudien, Lösungen und Basiswissen, Stuttgart, S. 248-251
- ILO. (1987): Third tripartite technical meeting for the clothing industry, Geneva, S. 3-48
- ILO. (1996): Globalisation of the footwear, textiles and clothing industries, Geneva
- ILO. (2001): Labor practices in the footwear, leather, textiles and clothing industries, Geneva, S. 37-52
- ILO. (2002): Tripartite meeting on the globalisation of the footwear, textiles and clothing industries: Effects on employment and working conditions, Geneva
- International organization for standarization. (1981): International standards for textile machinery, Geneva S. 3-8
- Intracen. (2000): moroccan Exports and Imports of Textile and Clothing 1996 - 2000, Geneva
- Investment and technology office of italy (2002): Programma Marocco (italienisch), Rom
- ITC Databases. (2000): international Trade Statistics on Textile and Clothing 1996 - 2000, New York
- Iyad, A (1979): Vergleichende Studie der Finanzbuchhaltungssysteme (arabisch), Alexandria S. 215-237
- Jaidi, L. (1979): Industrie textile et processus d'industrialisation au Maroc, Rabat

- Kadah, S. (1979): Kostenrechnung (arabisch), Damaskus S. 203-271
- Kaplan, R./Norton, D. (1996): The balanced scorecard, Translating strategy into action, Boston
- Karajahe, A (1998): Buchführung der Industrie Betriebe (arabisch), Erbed
- Kerkab, M. (1986): Erfolgsbedingungen, der Entwicklungsstrategien unter besonderer Berücksichtigung des Außenhandels, das Beispiel Marokko, Diss., München
- Klook, J./Sieben, G./Schildbach, T. (1999): Kosten- und Leistungsrechnung, Düsseldorf
- Knaan, A. (1966): Kurse in Finanzbuchhaltung und Steuer (arabisch), Damaskus
- Kompass. (2002): Survey on moroccan firms for Textilmachines, Paris
- Kompass. (2002): Survey on moroccan Textile and Garments companies, Paris
- Küng, P./Wettstein, T. (2003): Ganzheitliches Performance Measurement mittels Informationstechnologie, Wien, S.17-37
- Kurt Salamon Associates. (1997): Etude séctorielle sur l'industrie textile-habillement au Maroc, Zug S. 38-54, 82-110, 141-189
- La Societe de la Bourse de Valeurs de Casablanca. (1999): la Privatisation en Chiffres, Casablanca
- Lanzel, P. (1965): Comptabilité analytique et controle de gestion avec monographe des entreprises et étude de cas, Paris S. 114-141
- Lazonick, W. (1990): competitive advantage on the shop floor, London
- Le tourneau, R. (1965): la vie quotidienne á Fés en 1900, Paris, S. 83-84
- Leurion, J. (1991): Comptabilité analytique et gestion, tome1:Enseignement supérieur, Paris S. 37-212
- Lücke, M. (1992): The diffusion of process innovation in industrialized and developing contries- A case study of the world textile and steel industries-, in: kiel working papers No. 535, S. 9-11
- Mahall, K. (2003): Quality assessment of textiles, damage tedection by microscopy, Berlin, New York, Paris, S. 175-195
- Mahammadzadeh, M. (2003): Nachhaltige Balanced Scorecard, Konzeptionen und Erfahrungen, Köln, S.11-13

- Malki, H. (1989): Trente ans d'économie marocaine 1960-1990, Paris
- Manfred K. Götzinger, S./Horst Michael, B. (1990): Kosten- und Leistungsrechnung, eine Einführung, Heidelberg
- Markus, J.J. (1999): Technologietransfer durch Direktinvestitionen, eine Untersuchung am Beispiel deutscher Produktionsstätten in Marokko und Tunesien, Diss., Frankfurt
- Marszal, T. (1988): The role of distance between textile manufacturing and consumption, advantages of juxtaposition, in: International standing working group of textile geography, Vol. 2, S. 5 - 22
- Ministry of Trade, Industry and Handcraft. (1995): Annual inquiry on processing industries, Rabat
- Ministry of Trade, Industry and Handcraft. (1999): Investment Charter, Rabat
- Ministry of Trade, Industry and Handcraft. (1999): Investment Guide, Rabat
- Moisson, M. (1962): Pratique de l'étude de la rentabilité des entreprises, Paris S. 39-84
- Montagne Villette, S. (1990): Force et faiblesse du textile sud coreen, in: International standing working group of textile geography, Vol. 4, S. 37 - 42
- Navaretti, G, B./Faini, R./Silberston, A. (1995): Beyond the multifibre arrangement: Third world competition and restructuring europ's textile industry, in: OECD (Hrsg): development centre documents, Paris, S. 169-221
- Neubauer, C. (1993): Strategisch orientierte Kostenrechnung, Programatik, Problemfelder und Lösungsansätze, München, S. 66-114
- Neundörfer, K./Stahr, E-H. (1985): Die Zukunft des Welttextilhandels, in: Gesamttextil. (Hrsg.): Schriften zur Textilpolitik, Heft1, Frankfurt/Main, S. 16-34
- Neundörfer, K./Stahr, E-H. (1985): Wettbewerbsverhältnisse und Wettbewerbsverzerrungen in Welttextilhandel, in: Gesamttextil. (Hrsg.): Schriften zur Textilpolitik, Heft2, Frankfurt/Main 1985, S. 10-23
- Neundörfer, K./Stahr, E-H. (1990): Vorwärtsstrategie für den Welttextilhandel, in: Gesamttextil. (Hrsg.): Schriften zur Textilpolitik, Heft8, Frankfurt/Main, S. 42-60
- Observatoire Europeen de Textil et d'habillement. (1999): Top 10 EU Suppliers and Markets in Textil and Clothing
- ODI. (1999): Ausländische Direktinvestitionen in Marokko, Rabat
- ODI. (1999): Rapport d'activité: Privatisation et Participation, Rabat

- ODI. (1999): structure de l'industrie marocaine, Rabat
- OECD. (1983): Textile and clothing industries. Structural problems and policies in OECD countries, Paris, S. 18-23
- OECD. (1994): A globalisation of industrial activities: A case study of the clothing industry, Paris, S. 8-16
- Office de Change. (1997) Jahresbericht, Rabat
- Office pour le Developpement Industriel (ODI). (1999): Industrie en Chiffres, Rabat
- Orio, H./Antonini Salmurri, J./Vildás, X. (1988): Training in the spanish textile and clothing industry- the situation in Catalonia and the autonomous community of Valencia, Barcelona, S. 60-110
- Osman, M. (1990): Zur Entwicklung der ägyptischen Textilindustrie zwischen 1939 und 1952, Diss., Frankfurt/M, S. 37-41
- Pascha, W. (1986): Strukturanpassung in schrumpfenden Branchen. Japans Textilindustrie vor dem Hintergrund veränderter Wettbewerbsvorteile, Berlin, S. 32-46
- Pépe, M. (1962): Methodes scientifiques de gestion industrielle, Paris S. 3-28
- Peren, F, W. (1990): Messung und Analyse von Substitutions- und Fortschrittseffekten in den Sektoren der Westdeutschen Textilindustrie (1976-1986), Münster
- Plinke, W./Rese, M. (2002): Industrielle Kostenrechnung, eine Einführung, Berlin
- Popper, S, W. (1989): Modernizing the soviet textile industry, Santa Monica, S. 35-74
- Porter, M. (1999): Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, S. 33-48
- Rahn, O. (1997): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Kiel, S. 520-538
- Reikat, A. (1997): Handelsstoffe: Grundzüge des europäisch-westafrikanischen Handels vor der industriellen Revolution am Beispiel der Textilien, Köln, S. 198-200
- Roulette, H. K. (2001): Encyclopedia of the textile finishing, Berlin, New york, London, Paris, Tokyo S. 836-840
- Routamaa, V. (1980): Organizational structuring an empirical analysis of the relationships between structure and size in firms of the finnish shoe and clothing industry, Vaasa
- Ruffier, J. (2002): La eficiencia productiva: cómo funcionan las fábricas, Lyon

- Rush, H./ Hoffman, K. (1987): Microelectronics in the clothing industry, in: Information technology and economic prospects, OECD, Paris, S. 21-30
- Rush, H./ Hoffman, K. (1988): Microelectronics and clothing, the impact of technical change on a global industry, New York, S. 49-99
- Saleh, A./Aatahlah, W (1999): Kostenrechnung (arabisch), Aman, S. 185-228
- Salem, A. (2002): Sovereign Ratings of the Kingdom of Morocco in: Moody's Global Credit Research, S. 10-67
- Scheffer, M. (1992): Trading Places: fashion, retailers and the changing geography of clothing production, Diss., Den Haag, S. 129-192
- Schlütter, L. (1991): Adaptiveness to world market change: the case of the south korean clothing industry, in: International standing working group of textile geography, Vol. 5, S. 105 - 111
- Schomann, M. (2001): Wissensorientiertes Performance Measurement, Wiesbaden
- Schönberger, H./Kaps, U. (1994): Reduktion der Abwasserbelastung in der Textilindustrie, in: Umweltbundesamt. (Hrsg.): Umweltforschungsplan des Bundesministers für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit - Wasserwirtschaft-, Berlin, S. 134 - 273
- Schweitzer, M./Küpper, H. (1991): Systeme der Kostenrechnung, Tübingen, S. 238-295
- Seicht, G. (1990): Moderne Kosten- und Leistungsrechnung, Grundlagen und praktischen Gestaltung, Wien
- Serráo Andrez, J./Caldeira Dias, M. (1988): Textile and training in portugal, Berlin
- Shah, J. (1988): The organised textile industry of Bombay: problems and prospects, in: International standing working group of textile geography, Vol. 2, S. 73 - 88
- Sidki, A (1972): Grundlagen der Finanzbuchhaltung (arabisch), Kairo S. 425-464
- Skarka consulting group. (2003): La comptabilité analytique, Rabat S. 1-17
- Sofronis, C.(1996): Is learning by exporting important? Microdynamic: Colombia, Mexiko, Morocco, Cambridge
- Spinanger, D./Piatti, L. (1994): Germany's textile complex under the MFA - Making it under protection and going international-, in: kiel working papers No. 651, S. 9- 27
- Statistisches Bundesamt. (1994): Länderbericht Marokko 1990/94, Wiesbaden

Steed, P, F. (1981): National circumstances, expectations, conflict and compromise: canada's textile and clothing policy, Ottawa, S. 18-29

Stengg, W.(2001): The textitil and clothing industry in the EU a survey in: Entreprise Paper, No 2

Sztandera, L./Pastore, C. (2003): Soft computing in textile sciences, New York, S. 75-94

Terlau, W. (1991): Strukturelle sensitivitätsanalyse dynamischer ökonomischer Prognosemodelle dargestellt am Beispiel der westdeutschen Textilwirtschaft, Diss., Berlin, S. 31-34

Texilia, Istituto per la tradizione e la tecnologia tessile SpA (italy). (1988): Exploratory study of the role and activities of centres of excellence in the textile industry four EEC Member States, Berlin, S. 57-103

The europeans commission. (2002): Textil and Clothing-Statistics

UNCTC. (1992): the determinant of foreign direct investment: A survey of the evidence

UNCTD. (2002): Morocco's Exports of Textile, Garments and related Products 1976 - 2000

UNIDO (2002): Country industrial statistics: Morocco. Labour productivity and wage rates by manufacturing Branch, Wien

UNIDO (2002): Country industrial statistics: Morocco. Value added and employment by manufacturing Branch, wien

UNIDO (2002): Eco-Efficiency of SMEs in the moroccan dyeing industry, Wien

UNIDO (2002): International comparing of Manufacturing Value added at constant 1990 prices in US\$, Wien

UNIDO (2003): Integrated programme: Morocco. Strengthening industrial competitiveness, Wien

Van Leeuwen, E, H. (1997): Structural adjustment and international division of labor. The case of clothing, Diss., Groningen, S. 90-118

Verein deutscher Ingenieure, Zentrale für Textildokumentation und -information (1990): Textile Dictionary, Düsseldorf

Visser, E, J. (1997): Local sources of competitiveness: Spatial clustering and organisational dynamics in small-scale clothing in Lima, Peru, Diss., Amsterdam

Werner International. (1998): Time labor costs in Textil and Clothing

Wettstein, T./Küng, P. (2001): Gesamtheitliches performance measurement, Vorgehensmodelle und informationstechnische Ausgestaltung, Freiburg, S. 2-9

Wettstein, T./Küng, P. (2001): Performance Measurement Systems, there is a long road ahead, Freiburg, S. 3-19

