

**„Initiierung und Umsetzung von Geschäftsmodellinnovationen
in der ostdeutschen Textilindustrie“
(‘Projekt Geschäftsmodellinnovationen’)
- Status Februar 2018 -**

im Auftrag des SACHSEN!TEXTIL e.V.

Teilarbeitspaketezuordnung: AP 2 -

„Analyse des Geschäftsmodellwandels in der internationalen Textilindustrie“: Erfassung und Bewertung des Strukturwandels in der globalen Textilindustrie in den letzten Jahren und dessen Auswirkungen auf die Veränderung der Geschäftsmodelle.

Hier: Analyse Strukturwandel – Diversifikation in technische Textilien

Im Rahmen des futureTEX-Projektes „Initiierung und Umsetzung von Geschäftsmodellinnovationen in der ostdeutschen Textilindustrie“, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung

futureTEX

Ein Zukunftsmodell für Traditionsbranchen in der vierten industriellen Revolution



Gliederung	<u>Seite</u>
A. Hintergrund	3
B. Segmentierung und Abgrenzung ‚Technische Textilien‘ (Techtex)	4
C. Übersicht Weltmarkt Technische Textilien	7
D. Wandel im Geschäftsportefeuille (bediente Branchensektoren) der deutschen Textilindustrie	15
E. Unternehmensbeispiele für erfolgreiche Techtex-Diversifikation ¹⁾	16
E.1. Textilgruppe Hof, Deutschland (Aufbau einer Nonwoven-Sparte) – www.hoftexgroup.com	16
E.2. Arvind Group, Indien (Aufbau einer neuen Unternehmenssparte ‚Technische Textilien‘) – www.arvind.com	19
E.3. Verseidag AG, Deutschland (Portfoliumbau hin zu 100% Techtex) – www.verseidag.de	22
E.4. Ten Cate, Niederlande (vom Baumwollweber zum reinen technische Textilien-Anbieter) – www.tencate.com	26
E.5. Saertex, Deutschland (Aufbau eines globalen Players in NCF ²⁾ – Verstärkungstextilien aus ersten Anfängen im Heimtextbereich) – www.saertex.de	29
F. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die ost-deutsche Textil- und Bekleidungsindustrie	32
 Anhang: Literatur- und Quellenverzeichnis	 33

¹⁾ Ausgangsquelle: Durch den IVC (Industrievereinigung Chemiefasern) erstellte langjährige Statistiken zum Faserverbrauch nach Branchensektor in Deutschland (www.ivc-ev.de/work/index.php?page_id=45)

²⁾ NCF = Non Crimp Fabrics (‘Gelege’)

A. Hintergrund

Technische Textilien werden im Generellen definiert als Textilien, welche in erster Priorität eine Funktion erfüllen und erst in zweiter Priorität preislichen oder geschmacklichen Kaufkriterien unterliegen.

Oft ist die zu erfüllende Funktion über eine spezifische Norm definiert. Dies kann eine Norm mit gesetzlichem Charakter sein (wie z.B. ISO, EN oder DIN) oder eine Kundennorm (wie z.B. eine Mercedes- oder Volkswagen-interne, textilspezifische Norm) ohne deren Erfüllung ein Textilproduzent ganz generell aus dem Anbieterkreis ausgeschlossen wird.

Technische Textilien werden allgemein den stark wachsenden Märkten für ‚Neue Materialien‘ zugerechnet.

Die diesem Papier zugrunde liegenden Marktzahlen basieren auf einer durch Gherzi durchgeführten Neuberechnung der Weltmärkte und der europäischen (EU 28) Produktion von Technischen Textilien.

Hauptquellen, welche seitens Gherzi für diese Berechnungen herangezogen wurden, sind:

- Edana, Brüssel – Statistiken und Marktberichte zu Nonwovenmärkten
- CIRFS, Brüssel – Statistiken zu weltweiten Trends in Kunstfasern sowie zu einzelnen Rubriken technischer Textilien
- ‚The Fibre Year‘ Jahresberichte zur weltweiten Faserproduktion
- Eurostat, Brüssel – EU Produktions- und Handelsstatistiken der Europäischen Gemeinschaft
- Eigene Gherzi-Berechnungen und Einschätzungen.

Die in den Kapiteln 2. und 3. dieses Papiers dargestellten Übersichten basieren auf dieser Marktquantifizierung. Aus Verfügbarkeitsgründen sind hier für die Vergangenheit Marktzahlen zu den Jahren 2010 und 2014 aufgeführt.

Grob können zur Aktualisierung der für das Jahr 2014 genannten TechTex-Marktdaten auf ein zu erwartendes Niveau 2017 die folgenden Faktoren appliziert werden:

- Weltmarkt 2017: x 1,16 vs. 2014 (5% JWR)
- EU 28 Markt 2017: x 1,13 vs. 2014 (4% JWR)
- EU 28 Produktion 2017: x 1,16 vs. 2014 (5% JWR).

In den einzelnen Marktübersichten sind diese 2014-2017 Aktualisierungsfaktoren ebenfalls noch einmal aufgeführt.

B. Segmentierung und Abgrenzung ‚Technische Textilien‘ (Tectex)

In den veröffentlichten bzw. kommerziell über Marktstudien vertriebenen Zahlen zum Weltmarkt für Technische Textilien gibt es oft eine enorme Bandbreite an quantifizierten, das Marktvolumen betreffenden Werten, die sich

- auf eine mangelhafte Abgrenzung sowohl in Bezug auf Technische vs. Klassische Textilien zurückführen lässt, als auch
- auf eine mangelhafte Abgrenzung betreffs der vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfung innerhalb der Technischen Textilien.

Der Weltmarkt für Technische Textilien – in 2014 mit einem Volumen von rund 147 Mrd. USD (entsprechend 171 Mrd. USD erwartet für das Jahr 2017) gemäß Gherzi-Berechnungen – umfasst garn- und gewebeartige Technische Textilien sowie Nonwovens:

TechTex-Weltmarkt Aufteilung 2014

147 Mrd.USD	Mn t	Typische Produkte
Garne 10,2 Mrd. USD	1.4	Nähgarne, medizinische Garne, Seile und Schnüre, etc.
Gewebe 109,0 Mrd. USD	18.1	Beschichtete Gewebe, FIBC*, Sonnenschutz & Sichtschutz, Reifencord, medizinische Bandagen, schmale Gewebe, Filamentgewebe für Filtration oder Digitaldrucksubstrate, Glasfasergewebe für Composites, etc.
Nonwovens 27,8 Mrd. USD	8.9	Hygienematerial, Wischtücher, Filtermaterial, Autoakustik, Baumwollpads, etc.

* 2017 erwartet: 32,9 Mn t / 171 Mrd. USD

* Flexible Intermediate Bulk Containers ('Big Bags')

Quelle: CIRFS, Edana, 'The Fiber Year', Gherzi Berechnungen und Schätzungen

Hierzu angenommen ist eine Abgrenzung der erfassten und quantifizierten Technischen Textilien-Märkte zu den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen wie folgt:



Betreffs der Handelsvolumina (Export, Import) von Technischen Textilien gibt es zusammenfassend die folgenden wesentlichen Produktkategorien:

drei wesentliche Comtrade-Produktkategorien in garnartigen Technischen Textilien* ...

Category	HS code	Description	Agrotech	Buildtech	Clohtech	Geotech	Homemtech	Indutech	Medtech	Hygiene	Mobiltech	Packtech	Protech	Sporttech
Yarn type	300610	Sterile Surgical Catgut, etc.							X					
	5607	Twine, Cordage, Rope & Cables, etc.	X	X				X			X	X	X	X
	5609													

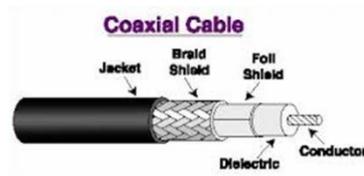
GARNE / FÄDEN



SEILE & NETZE



TEXTILE KABELKOMponentEN



NÄHGARNE



* Andere schließen z.B. ein: 5401 Nähgarne und 5604 Gummi-haltige Garne und Cord, etc.

sechs wesentliche Comtrade-Produktkategorien in gewebeartigen Technischen Textilien* ...

Category	HS code	Description	Agrotech	Buildtech	Clohtech	Geotech	Homemtech	Indutech	Medtech	Hygiene	Mobiltech	Packtech	Protech	Sporttech
	3005	Bandages, etc.							X					
	5903	Coated textile Fabrics, etc.	X			X	X		X	X	X	X	X	X
Fabric	5911 540720	Synthetic Filament Yarn Fabrics, etc.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	630392	Curtains, interior blinds, curtain, etc.		X		X								
	5806	Narrow woven fabrics, etc.	X	X		X	X	X			X	X	X	X
	5902	Tire Cord Fabric Of High Tenacity Yarn									X			

MEDIZINISCHE BANDAGEN



BESCHICHTETE GEWEBE



SYNTHETISCHE FILAMENTGEWEBE



BESCHATTUNGS-GEWEBE



REIFEN-CORD



SCHMALE GEWEBE



* Andere schließen ein z.B.: 630532 FIBC (Big Bags), 701931 Glasfasermatten (CSM), 701932 Glasfasergewebe, 5906 Gummierte Gewebe, 5909 Textilschläuche, 5907 Bühnen- & Theaterstoffe, etc.

... sowie drei Comtrade-Produktkategorien, die über 90% der weltweiten Nonwoven-Handelsvolumina repräsentieren:

HS Code	Produktkategorie
5603 11, 12, 13, 14	(Extrudierte) Spinnvliese (ex Kst.-Granulat)
5603 91, 92, 93, 94	Kardierte Nonwovens (ex Stapelfaser)
7019 3900	Glasfaser-Nonwovens

SPUNBOND



SPUNLACE



NEEDLEPUNCH



BAUMWOLL-PADS



BETT-HYGIENE

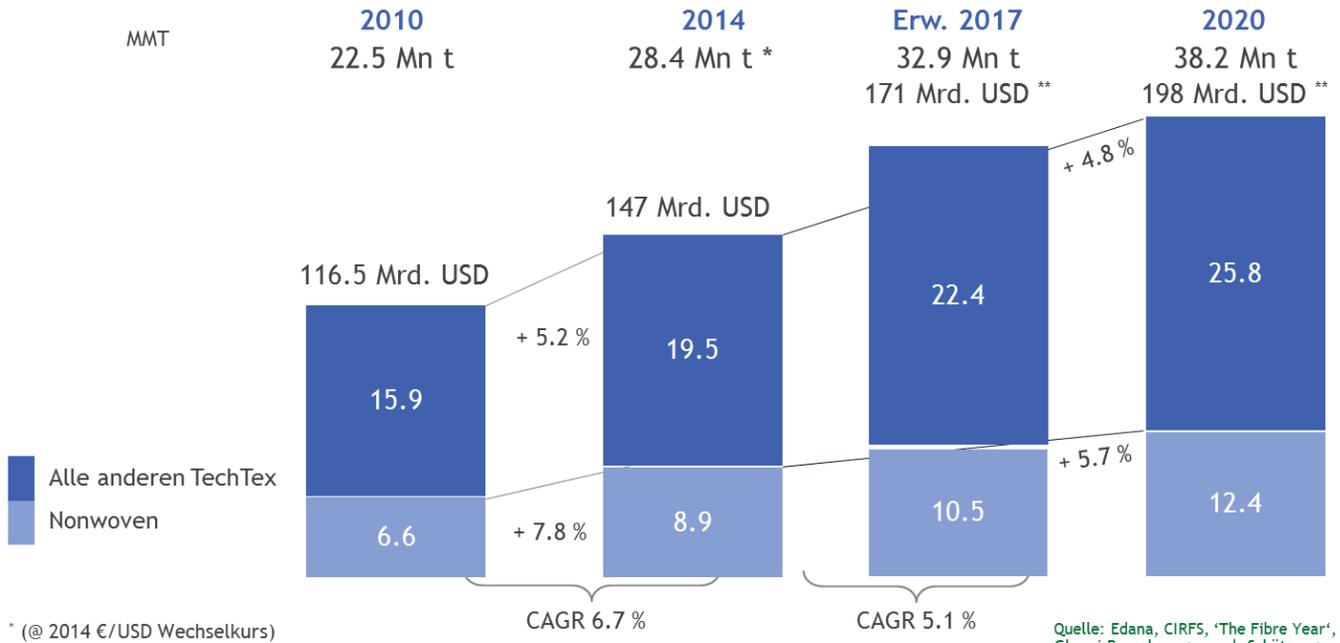


C. Übersicht Weltmarkt Technische Textilien

C.1. Weltmarkt für Technische Textilien

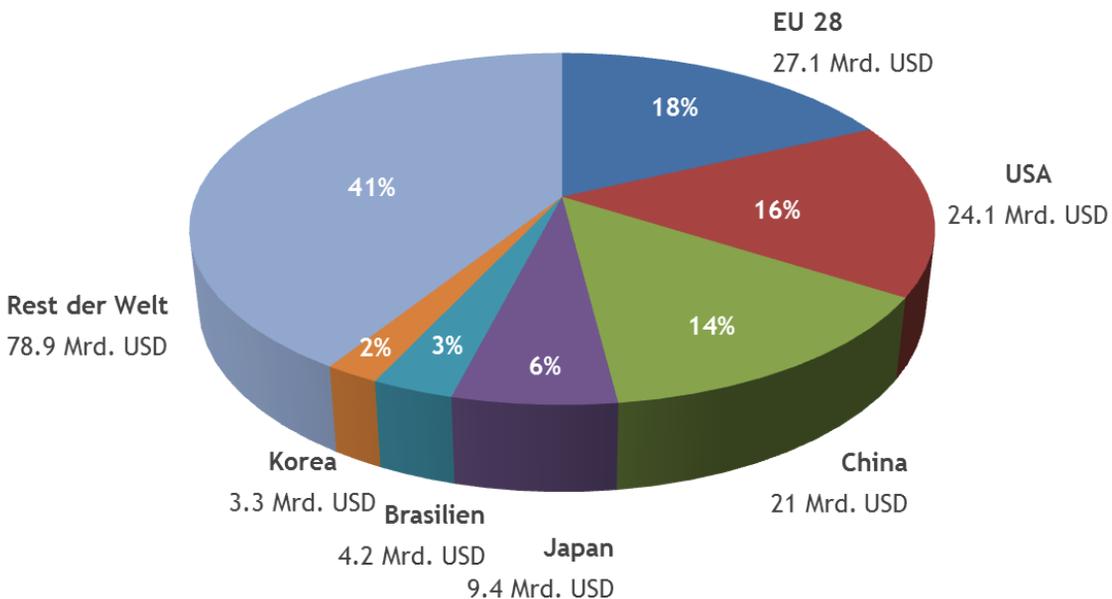
Bis 2020 wird der Weltmarkt für Technische Textilien in der Gherzi-Erwartung mit 5% p.a. überdurchschnittlich wachsen. Nonwovens wachsen weiter überdurchschnittlich:

Weltmarkt und Wachstum TechTex



EU 28, die USA, China und Japan repräsentieren zusammen 54% des Weltmarktes in Technischen Textilien im Jahr 2014. Diese Aufteilung dürfte auch das Jahr 2017 noch Gültigkeit besitzen:

Welt-TechTex-Markt 2014 147 Mrd. USD



** 2017 erwartet: 171 Mrd. USD

Quelle: Edana, CIRFS, 'The Fibre Year', Gherzi-Berechnungen und -Schätzungen

Nonwovens und Filament-basierte Technische Textilien machen 2/3 des globalen TechTex-Bedarfs von 147 Mrd. USD in 2014 aus

2014 TechTex-Weltmarkt Rohmaterialien 147 Mrd. USD*

Sonstige Rohmaterialien:

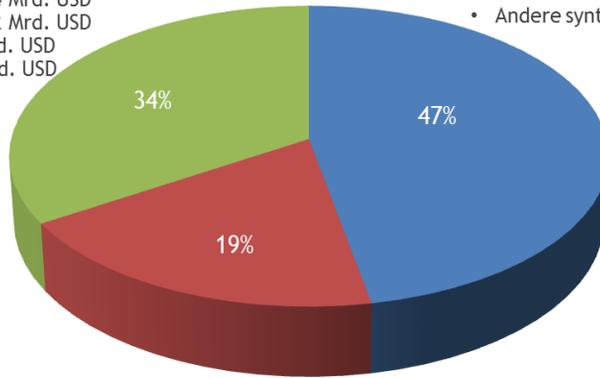
- Naturfasern 22.4 Mrd. USD
- Synthetische Stapelfasern 13.2 Mrd. USD
- Gespaltene Folien 10.5 Mrd. USD
- Andere Stapelfasern (z.B. Viscose) 3.8 Mrd. USD

Filament-basiert:

- Mineralische & Carbonfilamente ... 31 Mrd. USD
- Andere synthetische Filamente 38 Mrd. USD

Nonwovens:

- Dry laid 12.8 Mrd. USD
- Spunmelt 11.4 Mrd. USD
- Air laid / Wet laid 3.6 Mrd. USD



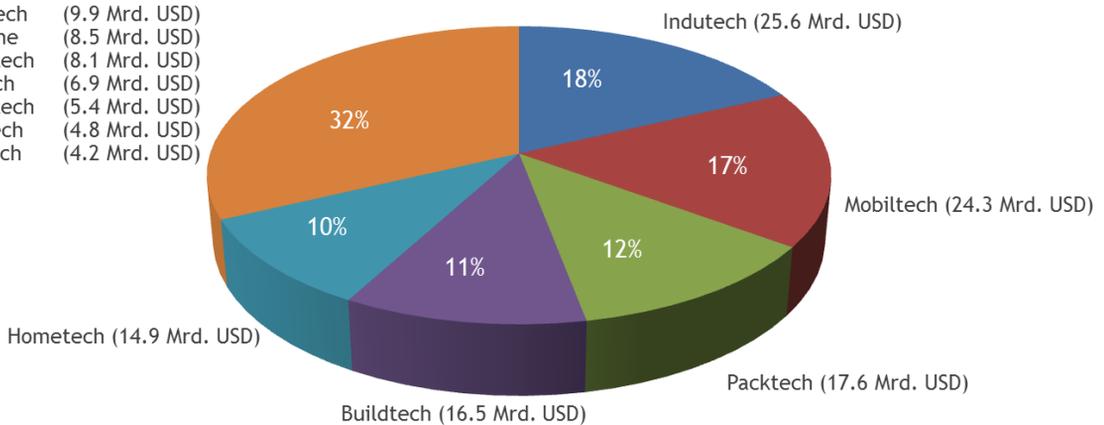
Quelle: Edana, CIRFS, 'The Fibre Year', Gherzi-Berechnungen und -Schätzungen

* 2017 erwartet: 171 Mrd. USD

5 Anwendungen in der ‚Messe Frankfurt-Definition‘ repräsentieren 2/3 des Welt-TechTex-Bedarfs in 2014

2014 TechTex-Weltmarkt nach Anwendung* 147 Mrd. USD**

- Agrotech (9.9 Mrd. USD)
- Hygiene (8.5 Mrd. USD)
- Sporttech (8.1 Mrd. USD)
- Protech (6.9 Mrd. USD)
- Clothtech (5.4 Mrd. USD)
- Medtech (4.8 Mrd. USD)
- Geotech (4.2 Mrd. USD)



* N.b.: Definition der TechTex-Anwendungen Copyright Messe Frankfurt AG
 ** 1.277 USD/€ Wechselkurs

Quelle: Edana, CIRFS, 'The Fibre Year', Gherzi-Berechnungen und -Schätzungen

Drei Hauptanwendungen machen 50-60 % des Welt-TechTex-Bedarfs aus. Dies sowohl bei den Nonwovens (Buildtech, Hometech, Hygiene) als auch bei den sonstigen Technischen Textilien (Indutech, Mobiltech, Packtech)

Anwendungen ¹⁾	Nonwovens		Alle sonstigen TechTex ²⁾	
	Mn USD	kt	Mn USD	kt
Agrotech	282	93	9.651	2.157
Buildtech	3.515	1.099	13.031	1.961
Clothtech	639	194	4.795	896
Geotech	1.565	481	2.606	583
Hometech	4.579	1.444	10.368	1.848
Indutech	3.005	945	22.586	3.085
Medtech	1.086	349	3.760	166
Hygiene	8.330	2.736	198	35
Mobiltech	1.979	512	22.304	3.394
Packtech	2.168	697	14.465	3.513
Protech	338	112	6.608	545
Sporttech	312	100	7.834	1,329
Gesamtmarkt	27.794 Mn USD	8.861 kt	119.206 Mn USD	19.514 kt

¹⁾ Quelle: Messe Frankfurt AG -Segmentierung (von Gherzi angepasst), Edana, CIRFS, 'The Fibre Year', Gherzi-Berechnungen und Schätzungen

²⁾ Garnartige- + Gewebeartige Technische Textilien

 Top 3 Schwerpunktsegmente

Nonwovens steigerten in der Vergangenheit generell ihren Anteil zu Lasten von Geweben und garnähnlichen Technischen Textilien. Es wird seitens Gherzi erwartet, dass sich dieser Trend in der Zukunft fortsetzt, wenn auch mit verlangsamer Dynamik:

TT auf Basis von	2010 kt	2010 %	2014 kt	2014 %	CAGR 2014/2010
- Gespaltenen Folien (überwiegend aus Polyolefin-Chips)	2.220	10 %	2.500	9 %	3,0 %
- Naturfasern (Baumwolle, Jute / Hanf / Kenaf, ...)	4.040	47 %	4.659	46 %	3,6 %
- Sonstige (nicht synthetische) Stapelfasern (inkl. Glas)	494		556		3,0 %
- Synthetische Stapelfasern	1.833		2.105		3,5 %
- Sonstige synthetische Filamente ***	4.278		5.843		8,1 %
- Mineralische + Carbonfilamente / Rovings	3.059	14 %	3.850	14 %	5,9 %
Kardierte (dry laid) Nonwovens	2.935	29 %	3.849	31 %	7,0 %
Spunmelt Nonwovens	3.112		3.881		5,7 %
Alle sonstigen Nonwovens (airlaid + wet laid, ...)	536		1.131		21,5 %
Total kt ****	22.507 **	100 %	28.375	100 %	6,0 %

* NW = Nonwovens

** Nota bene: 2010 Bedarf wurde von Gherzi unabhängig berechnet auf Basis tatsächlicher Faserproduktionsvolumina in 2010, d.h. nicht aufgrund von CAGR-Schätzungen von Volumina bis 2014

*** hauptsächlich Polyester-, Polypropylen-, Polyamid- und Viscosefilament

**** N.b. zu den hier verwendeten Einheiten: 28.375 kt (2014) entspricht 28,4 Mn tons

Quelle: Edana, CIRFS, 'The Fibre Year', Gherzi-Berechnungen und -Schätzungen

Schlussfolgerungen ‚Weltmarkt Technische Textilien‘:

Technische Textilien stellen weltweit im Jahr 2014 mit einem Bedarf in Höhe von 147 Mrd. USD (ca. 171 Mrd. USD im Jahr 2017) einen beträchtlichen Markt dar (in der Definition garnartige Produkte oder TechTex-Produkte auf Rollenwarebasis), wobei noch nicht berücksichtigt sind ...

- die Produktion von Rohmaterialien, die in diesem Bereich verbraucht werden (28,4 MMT in 2014)
- der Wertzuwachs aus der Weiterverarbeitung von Technischen Textilien zu fertigen Produkten (wie z.B. Schutzbekleidung), Systemen (wie z.B. Prozessfiltrationsanlagen) oder Komponenten (wie z.B. Autositzen)

Der Markt weist attraktive Wachstumsraten auf ...

- 6 % p.a. zwischen 2010 und 2014
- 5 % p.a. in der Prognose für 2014 bis 2020*

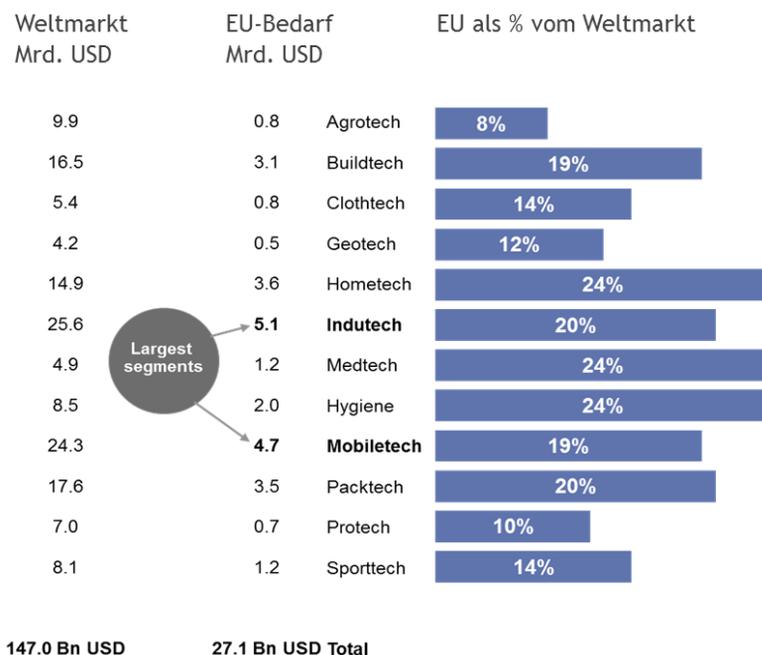
... nicht nur für Nonwovens, sondern auch in (traditionelleren) gewebe- oder garnartigen TechTex-Produkten.

* Prognose im Wesentlichen auf der Basis von Gherzi-internen Analysen und Schätzungen, sowie EDANA – CIRFS-Statistiken und Prognosen bis 2020

C.2. EU TechTex-Szenario

C.2.1. TechTex-Markt EU

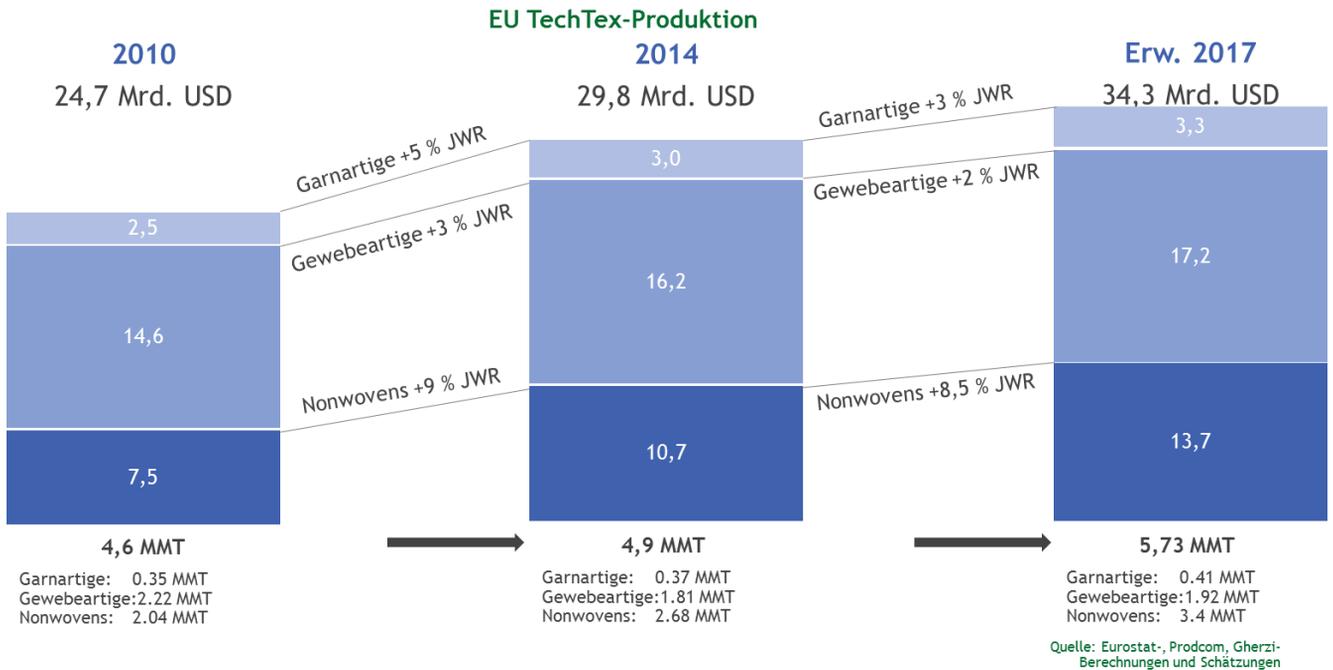
Der TechTex-Markt EU 2014 wies ein Volumen von 27,1 Mrd. USD auf (ca. 30,6 Mrd. USD in 2017). Indutech und Mobiltech stellten dabei die wertmäßig größten Segmente dar



Quelle: Eurostat, CIRFS, Edana, 'The Fibre Year', Procom und UN Comtrade-Statistiken, Gherzi-Berechnungen und Schätzungen

C.2.2. TechTex-Produktion EU

Die TechTex-Produktion in Europa ist laut Prodcorn um 5 % p.a. zwischen 2010 und 2014 gestiegen bei einem relativ höheren Wachstum in Nonwovens, die ihren Anteil an der EU TechTex-Produktion wertmäßig von 30 % (2010) auf 36 % (2014) steigern konnten. Bis 2017 wird ein weiteres Wachstum um + 4,5 Mrd. USD erwartet:



Produktseitig umfasst die EU-Produktion von garnartigen TechTex-Produkten im Wesentlichen medizinische Nähfäden (in den Prodcom-Statistiken beinhaltet, aber nicht separat ausgewiesen), Nähgarne und Tauwerk:

EU Garnartige-Produktion 2010-2014

Segment	Produktion in KT		Produktion in Wert (Mn USD)		CAGR
	2010	2014	2010	2014	2010 / 2014
Polyethylen oder Polypropylen Binde- oder Ballen- (Agrikultur) Zwirne	91,2	99,1	188,5	230,8	5 %
Taue, Seile oder Kabel aus Polyethylen, Polypropylen, Nylon oder sonstigen Polyamiden oder aus Polyester > 50 000 decitex, aus anderen synthetischen Fasern (Binde- oder Ballenzwirne ausgenommen)	64,5	85,0	329,4	377,8	3,5 %
Zwirne aus Polyethylen oder Polypropylen, aus Nylon oder anderen Polyamiden oder Polyester ≤ 50 000 decitex (5 g/m) (Binde- oder Ballenzwirne ausgenommen)	37,9	22,6	112,9	101,5	- 2,5 %
Gummifäden und -seile, textil-ummantelt; imprägnierte, beschichtete oder mit Gummi oder Kunststoff ummantelte textile Garne und Bänder	26,3	20,2	237,3	283,0	4,5 %
Nähgarne aus synthetischen Filamenten	13,4	18,7	252,8	315,6	6 %
Andere (inkl. Nahten)	41,7	52,5	891,7	1.050,8	4 %
Gesamt (ohne doppelte Verwendung)	275	298	2.013	2.360	4 %

2010 - Euro / USD = 0,785 / 2014 - Euro / USD = 0,784

■ Hauptprodukte (Medizinische Garne laufen unter 'sonstige')

Quelle: Eurostat, Prodcom, Gherzi-Analysen

Die EU-Produktion von gewebeartigen TechTex-Produkten umfasst im Wesentlichen Glasfasergewebe (wie z.B. für Composites), beschichtete Gewebe sowie Gewebe aus Hochleistungsfilamenten (wie z.B. für Sicherheitsgurte oder für die Filtration:

EU Gewebeartige-Produktion 2010-2014

Segment	Produktion in KT		Produktion in Wert (Mn USD)		CAGR
	2010	2014	2010	2014	2010 / 2014
Glasfasergewebe (inkl. schmale Gewebe, Glaswolle)	566,3	464,3	1.058,5	1.148,1	2 %
Textile Gewebe, imprägniert, beschichtet oder ummantelt n.e.c.	339,0	380,5	3.448,2	3.671,2	2 %
Gewebe aus synthetischen Filamentgarnen auf Basis von Hochleistungsgarnen, -bändern oder ähnlichen (inkl. Nylon, andere Polyamide, Polyester, Viscose Rayon)	131,7	140,0	1.306,2	1.734,7	7,5 %
Reifencordgewebe aus Hochleistungsgarnen, aus Nylon, anderen Polyamiden, Polyester oder Viscose Rayon	68,6	89,9	428,7	546,3	6 %
Textile Dochte, Transportbänder (inkl. mit Metall oder anderen Materialien verstärkte)	29,0	80,0	764,3	765,3	0 %
Knotenetze aus textilen Materialien (Fischernetze aus synthetischen Textilien, andere Nylon- oder Polyamidnetze ausgenommen)	75,7	70,0	337,5	338,9	0 %
Säcke und Taschen, aus Polyethylen oder Polypropylenbändern, zum Verpacken von Waren (Gestricke oder Häkelware ausgenommen)	66,9	59,7	304,6	324,7	2 %
Andere	500,9	164,9	4.050,9	4.403,8	2 %
Gesamt (ohne doppelte Verwendung)	1.778	1.449	11.699	12.933	2,5 %

2010 - Euro / USD = 0,785 / 2014 - Euro / USD = 0,784

■ Hauptprodukte (Medizinische Garne laufen unter 'sonstige')

Quelle: Eurostat, Prodcom, Gherzi-Analysen

Drei wesentliche Nonwoven-Technologien dominieren die EU-Produktion:

- Überwiegend Spunbond ex Chips (≤ 25 gsm)
- Überwiegend Spunlace kardiert, hydro-verfestigt (> 25 gsm, aber ≤ 70 gsm)
- Überwiegend Nadelfilz kardiert (> 150 gsm)



Durchschnittliches Wachstum gemäß Prodcop-Statistiken = 9% p.a.

EU Nonwoven-Produktion 2010-2014

Segment	Produktion in KT		Produktion in Wert (Mn USD)		CAGR 2010 / 2014
	2010	2014	2010	2014	
Nonwovens mit einem Gewicht von > 150 g/m ² (inkl. aus Nonwovens gefertigte Artikel) (ausgenommen Bekleidung, beschichtet oder ummantelt)	456,4	541,0	1.501,6	1.936,9	6,5 %
Nonwovens mit einem Gewicht von ≤ 25 g/m ² (inkl. aus Nonwovens gefertigte Artikel) (ausgenommen Bekleidung, beschichtet oder ummantelt)	366,1	450,0	1.061,8	1.479,6	9 %
Nonwovens mit einem Gewicht von > 25 g/m ² und ≤ 70 g/m ² (inkl. aus Nonwovens gefertigte Artikel) (ausgenommen Bekleidung, beschichtet oder ummantelt)	352,8	366,0	1.404,1	1.564,1	3 %
Sonstige pflanzliche Textilfasern, verarbeitet aber nicht gesponnen	274,9	268,0	309,4	459,2	10 %
Nonwovens, beschichtet oder ummantelt (inkl. aus Nonwovens gefertigte Artikel) (ausgenommen Bekleidung)	153,6	239,3	827,6	1.152,5	9 %
Andere *	436,3	817,7	2.437,5	4.065,7	14 %
Gesamt	2.040	2.682	7.542	10.658	9 %

* Revidiert auf Basis von EDANA-Statistiken

2010 - Euro / USD = 0,785 / 2014 - Euro / USD = 0,784

□ Hauptprodukte (Medizinische Garne laufen unter 'sonstige')

Quelle: Eurostat, Prodcop, Gherzi-Analysen

C.2.3. TechTex-Exporte EU

Zwischen 2010 und 2014 waren Nonwovens und gewebeartige Technische Textilien die wesentlichen Treiber der EU TechTex-Exporte

EU TechTex-Exporte in Mrd. USD

(Mrd. USD)	2010	2014	CAGR
Garnartige	2,8	2,1	-7 %
Gewebeartige	6,1	7,1	4 %
Nonwovens*	2,4	5,0	20 %
Gesamt Mrd. USD EU-Exporte	11,3	14,2	6 %

* Quelle: Comtrade-Daten können von Edana-internen Daten abweichen

Quelle: Comtrade, Gherzi-Analysen

C.2.4. Gherzi-Schlussfolgerungen zum EU TechTex-Szenario

Zwischen 2010 und 2014 wies der Markt für Technische Textilien in der EU ein gesundes Produktionswachstum auf mit einem CAGR von ...

- 9 % in Nonwovens
- 5 % in garnartigen Technischen Textilien und
- 3 % in gewebeartigen Technischen Textilien.

Medizinische Nähfäden, synthetische Filamentgewebe und Spunmelt-Nonwovens waren hierbei die drei Produktbereiche mit dem größten Wachstum

Im Jahr 2014 wurden EU TechTex-Produkte im Wert von ~ 14 Mrd. USD in Länder außerhalb des EU 28-Bereichs exportiert mit Wachstumsraten (2010 / 2014 EU- Exporte betreffend) von

- minus 7 % in garnartigen Technischen Textilien (infolge sinkender medizinischer Nähgarn-exporte)
- plus 4 % in gewebeartigen Technischen Textilien und
- plus 20 % in Nonwovens (gemäß Comtrade-Daten)

Nicht nur die TechTex-Märkte der EU sind von positiven Wachstumsraten geprägt, sondern auch die Produktion.

Zwischen 2010 und 2014 konnte die EU TechTex-Produktion um rund 5 Mrd. USD zulegen.

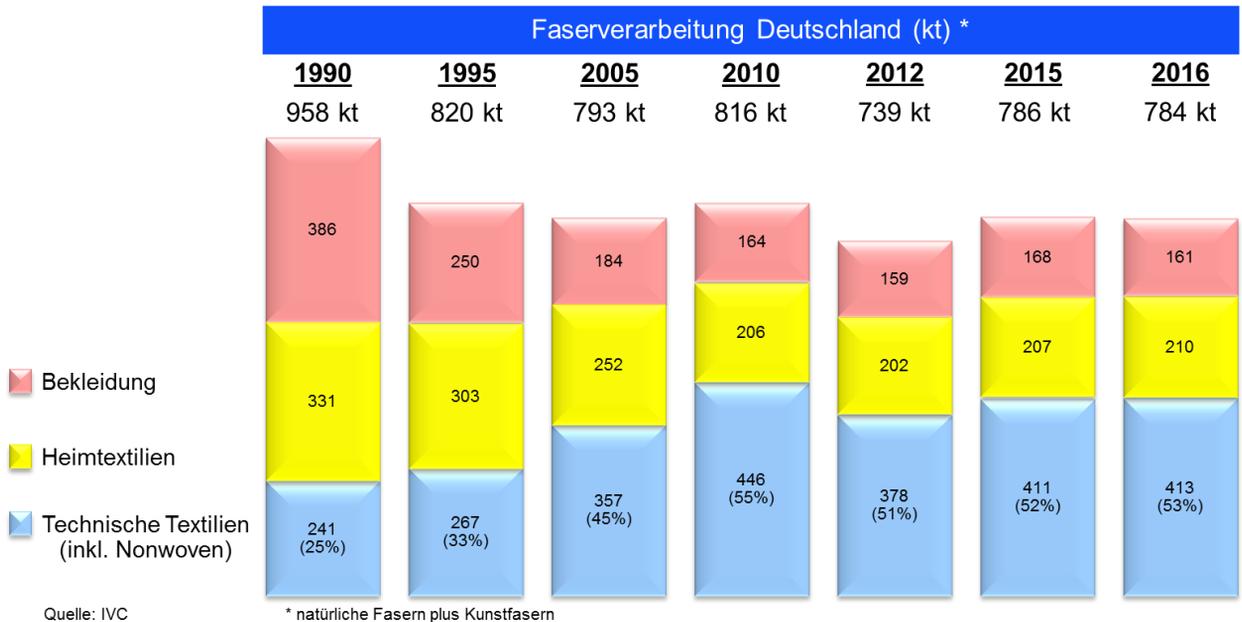
Für 2017 wird seitens Gherzi ein weiteres EU-Produktionswachstum um +4,5 Mrd. USD im Vergleich zum Jahr 2014 erwartet.

Die Technischen Textilien haben sich somit klar als Wachstumsdomäne im Bereich Textil etabliert und zwar sowohl, was die Nachfrage (in der EU und weltweit) betrifft, als auch, was die EU-Produktion und die EU-Exporte in nicht EU-Länder betrifft.

D. Wandel im Geschäftsportefeuille (bediente Branchensektoren) der deutschen Textilindustrie

Über einen sehr langen Zeitraum hinweg erstellt die deutsche Industrievereinigung Chemiefaser (,IVC') Statistiken über den Gesamtfaserverbrauch in Deutschland.

Gemäß den IVC-Branchendaten steigern Technische Textilien ihren Anteil an der Faserverarbeitung in Deutschland zu Lasten der Segmente Bekleidung und Heimtextilien. Nach dem 'Ausnahmejahr' 2010 hat sich das Wachstum der Technischen Textilien wieder bei rund 2-3% p.a. eingependelt:



Aufgrund des überproportionalen Wachstums der Technischen Textilien haben sich somit die Gesamtvolumina des textilen Faserverbrauchs in Deutschland auf einem Niveau von ca. 780 – 800 kt / a stabilisiert.

Der Anteil der Technischen Textilien hieran ist von 33% im Jahr 1995 über 45% im Jahr 2005 auf 53% im Jahr 2016 gestiegen.

E. Unternehmensbeispiele für erfolgreiche TechTex-Diversifikation

Im folgenden werden fünf Unternehmen beleuchtet, die Beispiele für eine erfolgreiche TechTex-Diversifikation abgeben können:

E.1. Hoftex Group AG (Textilgruppe Hof), Hof – Deutschland (Aufbau einer Nonwoven-Sparte) – www.hoftexgroup.com

E.1.1. Historie und Entwicklung des Geschäftsmodells

Die heute unter ‚Hoftex Group AG‘ firmierende vormalige ‚Textilgruppe Hof‘ geht im Ursprung auf die Fusion der Baumwollbetriebe ‚Neue Baumwollspinnerei Hof‘ und ‚Mechanische Weberei (Hof)‘ zurück.

Durch verschiedene Übernahmen, aber auch durch organisches Wachstum wurde zunächst der Bekleidungstextilbereich ausgebaut und – mit Übernahme der ‚Neue Textilgesellschaft Münchberg‘ im Jahr 1963 – auch eine Diversifikation in Heim-textilien eingeleitet.

Mitte der 1990er Jahre geriet die Gruppe mit dieser auf Bekleidungs- und traditionelle Heimtextilien ausgerichteten Orientierung in wirtschaftliche Schwierigkeiten.

Nach Übernahme der Kontrolle durch die Bayerische Vereinsbank und Bayerische Hypotheken- und Wechselbank verkauften diese dann die Textilgruppe Hof an die im Familienbesitz befindliche Südvolle AG (gehalten von der Erwo Holding).

Unter der Regie der Erwo Holding erfolgte sodann ...

- ein konsequenter Rückzug – durch Schließen oder Verkauf – aus dem Bereich Bekleidungstextilien (dieser fand mit Schließung der Betriebsstätte Hof-Moschendorf im Jahr 2013 seinen symbolischen Höhepunkt)
- eine Umprofilierung der Heimtex-Aktivitäten auf den Objektbereich (flammhemmende Gewebe)
- ein Auf- und Ausbau der Nonwoven-Sparte mit Aufbau von Betrieben in China und USA sowie Modernisierung und Erweiterung des Nonwoven-Betriebes in Reichenbach und
- Eintritt in den Composite-Markt (Faser-verstärkte Kunststoffe) vermittels Investition in eine Carbonfaser-Vliesanlage.

Das rasante Wachstum der Hoftex-Nonwoven-Sparte von rund 70 M€ im Jahr 2008 auf zuletzt (2016) 133 M€ (8% JWR) hat – neben der Umprofilierung der Heimtex-Sparte auf den Objektbereich mit flammhemmenden Geweben – zur Diversifizierung der Gruppe in Richtung Technische Textilien wesentlich beigetragen.

Im Jahr 2012 wurde die Textilgruppe Hof in Hoftex Group AG umfirmiert.

E.1.2. Strategiehintergrund des Geschäftsmodellwandels der Hoftex Group

Die Hoftex Group hat ihren Ursprung in den klassischen Baumwollgarn- und Baumwollgewebemärkten mit dem Hauptabsatzgebiet ‚Fashion‘.

Nachdem diese Märkte infolge des Wegfalls der EU-Handelsbarrieren mit Asien im Jahr 2002 (nach Beitritt Chinas zur WTO – World Trade Organisation) in Europa mehr oder weniger zusammengebrochen ist, hat die Hoftex Group entschieden, sich ausschließlich auf Technische Textilien zu fokussieren und hier – neben funktionalen Geweben (Flammhemmende Gewebe für den Heimtex-Bereich) – vor allem auf den überdurchschnittlich wachsenden Nonwovenmarkt.

Diese Strategie wurde im Sinne einer klassischen Portfoliostrategie umgesetzt durch Liquidation oder Umwidmung von Fashion-orientierten Aktiva und Fokussierung der Cash Flow-Ströme auf die Expansion im Segment Nonwoven.

Das Hoftex-Geschäftsmodell hat – nach Erfolg und Abschluss der Portfoliobereinigung – jüngst umgeschaltet auf eine Globalisierungsstrategie, dokumentiert z.B. durch die Eröffnung neuer Nonwoven-Werke in Übersee (z.B. in den USA).

E.1.3. Schlüsselzahlen HofTex Group (2016 – letzter veröffentlichter Abschluss)

- Konzernumsatz	<u>2016</u>
Vliesstoffe	133 M€
Technische Gewebe + Garne	<u>48 M€</u>
Summe	181 M€
- Beschäftigte:	1206 Mitarbeiter
- Investitionen 2015:	25 M€
- EBITDA*:	19 M€
- Ergebnis vor Steuern:	9,15 M€

* Ergebnis vor Steuern, Zinsen, Kapitalerträgen und Abschreibung

Quelle: Geschäftsbericht

E.1.4. Geschäftsprofil

Weitere Details zum Geschäftsprofil der Hotex Group werden aus dem beigefügten Morphologischen Kasten ersichtlich.

1. UNTERNEHMENS STATUS-QUI	1. Branchensektorenfokus	<input type="radio"/> Bekleidung	<input checked="" type="radio"/> Heimtextilien	<input checked="" type="radio"/> Technische Textilien
	2. Beschäftigten-Cluster	<input type="radio"/> 1-9	<input type="radio"/> 10-20	<input type="radio"/> 21-49
	3. Unternehmenspersönlichkeit	<input type="radio"/> Einzelunternehmen	<input checked="" type="radio"/> Diversifizierte Gruppe	<input type="radio"/> Teilunternehmen einer diversifizierten Gruppe
	4. Regionaler Absatzschwerpunkt	<input type="radio"/> Lokal	<input type="radio"/> Regional	<input type="radio"/> National
	5. Umsatzentwicklung	<input type="radio"/> Rückläufig	<input type="radio"/> Stabilität	<input checked="" type="radio"/> Wachsend
	6. Finanzielle Situation (Ergebnis)	<input type="radio"/> Negativ	<input type="radio"/> Ausgeglichen	<input checked="" type="radio"/> Positiv
2.1. WERTSCHÖPFUNGSFOKUS UND SCHLÜSSEL-AKTIVITÄTEN	1. Fertigung	<input type="checkbox"/> Fasern	<input checked="" type="checkbox"/> Game	<input checked="" type="checkbox"/> Fläche
	2. Personalschwerpunkt (1./2./3. – bezogen auf Anteil an Personalkosten gesamt)	<input type="checkbox"/> Beschaffung	<input checked="" type="checkbox"/> Produktion	<input type="checkbox"/> F&E
	3. Fertigungsansatz	<input checked="" type="checkbox"/> Hohe industrielle Integration	<input type="checkbox"/> Fokus auf wenige Schlüsselstufen	<input type="checkbox"/> Converting (mit F&E)
	4. Faktoriensität / Kostenschwerpunkt (1./2./3. bez. auf Gesamtkosten)	<input checked="" type="checkbox"/> Materialkosten	<input checked="" type="checkbox"/> Personal der Fertigung	<input checked="" type="checkbox"/> Energie und Medien
2.2. SCHLÜSSEL-PARTNER IN DER WERTSCHÖPFUNGS-GENERIERUNG	1. Schlüsselpartner der Beschaffung	<input checked="" type="checkbox"/> Global Low Cost (Niedriglohregionen)	<input type="checkbox"/> EMEA	<input type="checkbox"/> WEU
	2. Schlüsselpartner der Fertigung (ausserhalb der Beschaffung)	<input checked="" type="checkbox"/> Keine externen Fertigungspartner	<input type="checkbox"/> Lohnfertiger	<input type="checkbox"/> National
	3. Marketing / Vertrieb	<input type="checkbox"/> Vertrieb über Wiederverkäufer (Händler)	<input type="checkbox"/> Vertrieb über freie Agenten / Handelsvertreter	<input type="checkbox"/> Drehtrieb ab Werk
2.3. KUNDENTYPEN UND KUNDEN-BEZIEHUNG	1. Kundengruppen	<input checked="" type="checkbox"/> B2B	<input type="checkbox"/> B2C	<input type="checkbox"/> C2C
	2. Wertversprechen	<input type="checkbox"/> Preis	<input checked="" type="checkbox"/> Marke / Kundennutzen (Preis-Premium)	<input type="checkbox"/> Service / 'Time to Market'
	3. Kundensprache und Nutzenkommunikation	<input checked="" type="checkbox"/> 'Push Marketing' (z.B. über Wiederverkaufsmarketing)	<input type="checkbox"/> 'Pull-Marketing' (z.B. über Marken- oder Nominierungsstrategie)	<input type="checkbox"/> 'Andere'
2.4. STRATEGIE-ANSATZ	1. Genereller Strategieansatz (nach Michael Porter)	<input type="checkbox"/> Preis / Leistung (Kostführerschaft)	<input checked="" type="checkbox"/> Differenzierung	<input type="checkbox"/> Nischenführerschaft
	2. Reifegrad 'Industrie 4.0' (hoch / mittel / niedrig)	<input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Einkauf	<input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Fertigung	<input type="checkbox"/> Mittel <input type="checkbox"/> Kundensprache / -marketing
	3. Strategieaspekt 'Diversifikation als Wachstumstreiber'	<input type="checkbox"/> Ausbau Produktpalette	<input type="checkbox"/> Erweiterung der regionalen Vertriebspräsenz	<input type="checkbox"/> Diversifikation innerer einer Branche (wie innerhalb Heimtext)

E.2. Arvind Group, Ahmedabad – Indien

(Aufbau einer neuen Unternehmenssparte ‚Technische Textilien‘) –
www.arvind.com

E.2.1. Historie und Entwicklung des Geschäftsmodells

Arvind Limited (vormals Arvind Mills) ist ein in Ahmedabad, Indien (Gujarat), ansässiger Textilkonzern.

Aus einer von der Kaufmannsfamilie Lalbhai 1897 gegründeten Handelsgesellschaft für sogenannte ‚Sarees‘ entstand 1931 der Textilproduzent Arvind Mills Ltd.

Weiterhin auf Bekleidungstextilien spezialisiert, investierte Arvind Ende der 1980er Jahre in eine state-of-the-art Denimgewebe-Produktion. Heute zählt Arvind zu den drei größten Denimgewebe-Herstellern weltweit. Der vertriebliche Schwerpunkt liegt hier im globalen Export.

Mitte der 1990er Jahre beschloss das Unternehmen, in den Bereich Garment & Brands einzusteigen. Durch internes Wachstum, Erwerb von Lizenzen für inter-nationale Bekleidungsmarken und Investition in Konfektion und Einzelhandel in Indien zählt Arvind heute zu den größten Bekleidungsherstellern und Einzel-händlern in Indien.

Vertrieblicher Schwerpunkt ist hier der indische Markt.

2016 erfolgte der Einstieg der Bekleidungsdivision in das Online-Retailing über die eigene Plattform nnow.com.

Aus einem Lizenzabkommen mit Rhodia für die ‚Proban‘-Flammschutzausrüstung für Baumwollgewebe entwickelte sich Anfang der 2000er Jahre das Technische Textilien-Geschäft der Arvind-Gruppe.

Heute ist Arvind der größte Produzent von Protech-Geweben und –Bekleidung in Indien. In schneller Folge wurde die im Protech-Bereich gestartete Diversifikation in Technische Textilien ausgebaut:

- 2008 Inbetriebnahme einer hochmodernen Filament-Weberei mit Ausrüstung und Beschichtung für technische Gewebe (Filter, beschichtete Gewebe, Automotive, Interior Textiles, etc.)
- 2012 Joint Venture mit der PD-Group, Deutschland, zur Produktion von Glasfaser-Gelegen für Composites (NCF – Non Crimp Fabric)
- 2014 Joint Venture mit OG Group, Japan, zur Produktion von kardierten Nonwovens z.B. für die Heißgasfiltration
- 2015 Vorwärtsintegration in die technische Konfektion von Filterschläuchen und ...
- Aufbau einer neuen Fertigung für Glasfaser-basierte Composites (Pultrusionsverfahren).

Ca. 10 Jahre nach Gründung der Arvind Advanced Materials Division (siehe auch www.arvind-amd.com) erreicht diese im Inland, aber im Schwerpunkt vor allem im Export einen Umsatz von rund 100 M€.

E.2.2. Strategiehintergrund des Geschäftsmodellwandels der Arvind Ltd.

Arvind Ltd. hatte bis zum Jahr 2008 seinen Schwerpunkt in Baumwollgeweben für Fashion. Dies vor allem – neben Hemdenstoffen – in Denimgeweben. Hier wurde mit erheblichem Eigenkapital und Fremdkapitaleinsatz eine global erfolgreiche Denim-Sparte aufgebaut.

Denimgewebe unterliegen im Markt jedoch starken modischen Zyklen.

Mit Einbruch der weltweiten Denimmärkte im Jahr 2005 – verstärkt durch einen aggressiven Denimgewebe-Kapazitätenausbau Chinas - geriet das Unternehmen in eine Substanz-gefährdende Krise.

Ein Strategiewandel mit folgenden Elementen hat dann den Durchbruch hin zu einem wieder stark wachsenden Textilunternehmen gebracht:

- i. Kontrolle der Fashion-Wertschöpfungskette durch Vorwärtsintegration in Garmenting, Branding und Einzelhandel
- ii. Diversifikation in Technische Textilien (Neue Division: Arvind Advanced Materials)
- iii. Ausbau nichttextiler Geschäfte (Immobilien, Energie) als neues, weniger zyklisches Portfolioelement

Nach Cash Allokation in den Jahren 2015-2017 im wesentlichen in die Vorwärtsintegration in Fashion-Textilien ist für 2018-2020 die Expansion in Technische Textilien als Schwerpunkt der Cash-Allokation vorgesehen.

E.2.3. Schlüsselzahlen Arvind Ltd.

- Konzernumsatz 2016/2017	1.320 M€
- Beschäftigte:	> 28.000 Mitarbeiter
- Investitionen 2016/2017:	68 M€
- EBITDA*:	105 M€
- Ergebnis vor Steuern:	60 M€

* Ergebnis vor Steuern, Zinsen, Kapitalerträgen und Abschreibung

Quelle: Geschäftsbericht

E.2.4. Geschäftsprofil

Weitere Details zum Geschäftsprofil der Arvind Ltd. werden aus dem beigefügten Morphologischen Kasten ersichtlich.

Morphologischer Kasten (Geschäftsprofil Arvind Group)

GHERZI		TEXTILINDUSTRIE-SPEZIFISCHER MORPHOLOGISCHER KASTEN		Firma: Arvind Ltd.		Sitz: Ahmedabad, Indien		Umsatz (Mio.): 1.320 M€	
		zur a) Unterteilung und b) Geschäftsmodellanalyse							
1. UNTERNEHMENS STATUS-QUI	1. Branchenspektrenfokus	<input checked="" type="checkbox"/> Bekleidung	<input type="checkbox"/> Heimtextilien	<input type="checkbox"/> Technische Textilien	<input checked="" type="checkbox"/>				
	2. Beschäftigten-Cluster	<input type="checkbox"/> 1-9	<input type="checkbox"/> 10-20	<input type="checkbox"/> 21-49	<input type="checkbox"/> 50-100	<input type="checkbox"/> 101-249	<input checked="" type="checkbox"/> 250+		
	3. Unternehmenspersönlichkeit	<input type="checkbox"/> Einzelunternehmen	<input type="checkbox"/> Diversifizierte Gruppe	<input checked="" type="checkbox"/> Diversifizierte Gruppe				Teilunternehmen einer diversifizierten Gruppe	
	4. Regionaler Absatzschwerpunkt	<input type="checkbox"/> Lokal	<input type="checkbox"/> Regional	<input type="checkbox"/> National	<input type="checkbox"/> Westeuropa (WEU)	<input type="checkbox"/> EMEA	<input checked="" type="checkbox"/> Global		
	5. Umsatzentwicklung	<input type="checkbox"/> Rückläufig	<input type="checkbox"/> Stabilität	<input type="checkbox"/> Ausgeglichen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	6. Finanzielle Situation (Ergebnis)	<input type="checkbox"/> Negativ	<input type="checkbox"/> Positiv						
2. STRATEGIE- UND GESCHÄFTS-MODELL MERKMALE	2.1. WERTSCHÖPFUNGSFOKUS UND SCHLÜSSEL-AKTIVITÄTEN	1. Fertigung	<input type="checkbox"/> Fasern	<input checked="" type="checkbox"/> Garne	<input checked="" type="checkbox"/> Fläche	<input checked="" type="checkbox"/> Veredelung	<input checked="" type="checkbox"/> Konfektion	<input type="checkbox"/> Converting (ohne Fig.)	
		2. Personalschwerpunkt (I./Z./B. – bezogen auf Anteil an Personalkosten gesamt)	<input type="checkbox"/> Beschaffung	<input checked="" type="checkbox"/> Produktion	<input type="checkbox"/> F&E	<input checked="" type="checkbox"/> Marketing / Vertrieb	<input checked="" type="checkbox"/> Logistik / Distribution	<input type="checkbox"/> Service / Wartung	
		3. Fertigungsansatz	<input checked="" type="checkbox"/> Hohe industrielle Integration	<input type="checkbox"/> Fokus auf wenige Schlüsselfertigungsstufen		<input type="checkbox"/> Converting (mit F&E)	<input type="checkbox"/> Lohnfertigung (ohne F&E)	<input type="checkbox"/> Handel	
		4. Faktoriensität / Kostenschwerpunkt (I./Z./B. bez. auf Gesamtkosten)	<input checked="" type="checkbox"/> Materialkosten	<input checked="" type="checkbox"/> Personal der Fertigung	<input type="checkbox"/> Energie und Medien	<input type="checkbox"/> Technologie (z.B. Ma)	<input type="checkbox"/> F&E / Innovation	<input checked="" type="checkbox"/> Marketing / Vertriebsaufwendung	<input type="checkbox"/> Service / Logistik / Distribution
2.2. SCHLÜSSEL-PARTNER IN DER WERT-SCHÖPFUNGS-GENERIERUNG	1. Schlüsselpartner der Beschaffung	<input type="checkbox"/> Global Low Cost (Niedriglohnregionen)	<input type="checkbox"/> EMEA	<input type="checkbox"/> WEU	<input checked="" type="checkbox"/> National	<input type="checkbox"/> Regional	<input type="checkbox"/> Andere		
	2. Schlüsselpartner der Fertigung (ausserthalb der Beschaffung)	<input checked="" type="checkbox"/> Keine externen Fertigungspartner	<input type="checkbox"/> Lohnfertiger	<input type="checkbox"/> Modullieferanten	<input type="checkbox"/> Komplettprodukt-Lieferanten	<input type="checkbox"/> Eigene überregionale Vertriebsorganisation	<input checked="" type="checkbox"/> Eigene internationale Vertriebsgesellschaften		
	3. Marketing / Vertrieb	<input type="checkbox"/> Vertrieb über Wiederverkäufer (Händler)	<input type="checkbox"/> Vertrieb über freie Agenten / Handelsvertreter	<input type="checkbox"/> B2C	<input type="checkbox"/> B2B	<input type="checkbox"/> C2C	<input checked="" type="checkbox"/>		
2.3. KUNDENTYPEN UND KUNDEN-BEZIEHUNG	1. Kundengruppen	<input checked="" type="checkbox"/> B2B	<input type="checkbox"/> B2C	<input type="checkbox"/> B2C	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	2. Wertversprechen	<input type="checkbox"/> Preis	<input checked="" type="checkbox"/> Marke / Kundennutzen (Preis-Premium)	<input type="checkbox"/> Service / 'Time to Market'	<input checked="" type="checkbox"/> Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/> Digitalisierung	<input type="checkbox"/> Andere		
	3. Kundensprache und Nutzenkommunikation	<input type="checkbox"/> Push Marketing (z.B. über Wiederverkaufsmarketing)	<input checked="" type="checkbox"/> Pull-Marketing (z.B. über Marken- oder Nominierungsstrategie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2.4. STRATEGIE-ANSATZ	1. Genereller Strategieansatz (nach Michael Porter)	<input type="checkbox"/> Preis / Leistung (Kostenführerschaft)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Differenzierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	2. Reifegrad 'Industrie 4.0' (hoch / mittel / niedrig)	<input checked="" type="checkbox"/> Mittel	<input type="checkbox"/> Erweiterung der regionalen Vertriebspräsenz	<input type="checkbox"/> Mittel	<input type="checkbox"/> F&E	<input type="checkbox"/> Mittel	<input type="checkbox"/> Kundenansprache / -marketing	<input type="checkbox"/> Hoch	<input type="checkbox"/> Vertrieb
	3. Strategieaspekt 'Diversifikation als Wachstumstreiber'	<input type="checkbox"/> Ausbau Produktpalette	<input type="checkbox"/> Erweiterung der regionalen Vertriebspräsenz	<input checked="" type="checkbox"/> Globalisierung Vertrieb und Produktion	<input type="checkbox"/> Mittel	<input type="checkbox"/> Diversifikation innerer einer Branche (wie innerhalb Hemtex)	<input type="checkbox"/> Diversifikation innerer einer Branche (wie innerhalb Hemtex)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Wechsel im Geschäftsmodell (z.B. in Rtg. Textilex)

E.3. Verseidag Indutex GmbH, Krefeld – Deutschland
(Portfoliumbau hin zu 100% Techtex) – www.verseidag.de

E.3.1. Historie und Entwicklung des Geschäftsmodells

Die ‚Vereinigten Seidenwebereien AG‘ entstand im Jahr 1920 aus einem Zusammenschluss verschiedener Krefelder Seidenweber unter dem Dach einer gemeinsamen Gesellschaft.

Hierzu gehörten die allesamt im Familienbesitz gehaltenen Textilfirmen Kniffler-Siegfried, Deuss & Oetker, Gebr. Esterg und C. Lange.

Alle vier Firmen waren stark im Export von Bekleidungsstoffen engagiert und man suchte über den Zusammenschluss die Position am Weltmarkt zu verstärken.

Durch M&A erfolgte ein weiterer Ausbau der Unternehmensgröße und auch eine erste Diversifikation. Dies z.B. in Richtung Krawattenstoffe (Aufnahme der Firmen Riedel, Pastor & Co., Reyscher & Co. und Eugen Vogelsang AG) noch in den 1920er Jahren.

Mit Aufnahme im Jahr 1922 der Druckerei Heinrich Heynen GmbH wurde der Grundstein für die Veredlungsbetriebe an der Girmesgath in Krefeld gelegt, wo die Verseidag noch heute produzierend tätig ist.

Nach weiteren Aufnahmen von Krefelder Textilbetrieben wurde 1931 mit Bau eines neuen zentralen Betriebes mit Hauptverwaltung an der Krefelder Girmesgath durch den Bauhaus-Architekten Mies van der Rohe ein vorläufiger Höhepunkt der Firmenentwicklung erreicht.

Der Wiederaufbau nach schweren Bombenschäden im zweiten Weltkrieg erfolgte zunächst weiter mit dem Schwerpunkt Bekleidungstextilien. In den 1960er und 1970er Jahren wurde eine breite Bekleidungstextilien-Palette in Krawattenstoffen, Futterstoffen, Wollstoffen, Mieder- und Wäschestoffen produziert und international vertrieben. Auch der Heimtex-Bereich wurde – als Erweiterung des Portefeuilles – mit Tischdecken und Dekostoffen aufgebaut.

Diese beiden (nicht TechTex-) Bereiche wurden durch weitere Firmenübernahmen weiter ausgebaut, z.B. durch Übernahme der Futterstoffveredlung VBL GmbH & Co. im Jahr 1978.

Anfang der 1980er Jahre geriet das auf Bekleidungstextilien und klassischen Heimtextilien aufbauende Geschäftsmodell in die Krise.

Es folgte eine finanzielle Restrukturierung verbunden mit

- a) dem konsequenten Abbau aller Geschäfte mit Bekleidungs- und klassischen (nicht Objekt-) Heimtextilien und
- b) dem raschen Ausbau der Technischen Textilien mit Schwerpunkt beschichtete Gewebe an den Produktionsstandorten Krefeld, Straelen-Herongen und Grefrath-Oedt.

Nach weiteren Eigentümerwechseln liegen die Anteile der Verseidag heute bei der Krefelder Familiengesellschaft Jagenberg AG (www.jagenberg.com). Das heute zu 100% auf Technische Textilien ausgerichtete Geschäftsmodell der Verseidag ist nachhaltig ertragreich, fußend auf der Produktion beschichteter Gewebe für:

- LkW-Planen
- Textiles Bauen / Textile Architektur (Stadien, ...)
- Großzelte
- Automobil-Innenraumtextilien
- Digitaldrucksubstrate
- Spezialitäten und Nischenprodukte beschichteter Gewebe.

Der Absatz erfolgt – wie schon in den Gründerjahren – weltweit über eine Verseidag-eigene Vertriebsorganisation.

E.3.2. Strategiehintergrund des Geschäftsmodellwandels der Verseidag AG

Die Verseidag AG hat ihren Ursprung wie auch ihren Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit im abgelaufenen Jahrtausend in Seide- und Filamentgeweben, sowie Websamt für die Fashion- und traditionelle (konsumorientierte) Heimtex-Industrie.

Bereits in der letzten Dekade des 20. Jahrhunderts waren hier die Märkte rückläufig durch zunehmende Fertigartikelimporte, gefördert durch die zunehmende Konzentration im Handel (Wachstum der direkt importierenden Konzerne und Versender).

Über die Beschichtungssparte und die Ballistiksparte hatte Verseidag jedoch bereits zu diesem Zeitpunkt erste Ansätze in Technischen Textilien.

Nachdem die bis dahin im Portfolio dominanten, aber Verluste generierenden Fashion- und klassischen Heimtex-Sparten zunehmend den Bestand des gesamten Unternehmens gefährdeten, konnte nur der radikale Schnitt eines 100% auf Technische Textilien ausgerichteten Portfolios das Überleben des Namens Verseidag im Markt sichern.

Dies erfolgte bis Ende der 1990er Jahre durch einen konsequenten Ausstieg (durch Schließung oder Verkauf) aus den traditionellen Textilien und eine Investition der freigesetzten Mittel in die Bereiche beschichtete Gewebe und Ballistik.

Diese beiden Bereiche wurden anschließend an die niederländische Gamma AG verkauft, welche sich – frei von verlustreichen Fashion- oder Heimtexaktivitäten – auf die Globalisierung des Geschäftsmodells der dann ‚Verseidag Indutex‘ und ‚Verseidag Ballistik‘ genannten Bereiche konzentrieren.

E.3.3. Schlüsselzahlen Verseidag Indutex GmbH (2015 – Jahr der letzten Veröffentlichung)

- Umsatz	69 M€
- Beschäftigte:	221 Mitarbeiter
- Investitionen 2015:	1,5 M€
- EBITDA*:	3,1 M€
- Ergebnis vor Steuern:	0,5 M€

* Ergebnis vor Steuern, Zinsen, Kapitalerträgen und Abschreibung

Quelle: Bundesanzeiger

E.3.4. Geschäftsprofil

Weitere Details zum Geschäftsprofil der Verseidag Indutex GmbH werden aus dem beigefügten Morphologischen Kasten ersichtlich.

Morphologischer Kasten (Geschäftsprofil Verseidag Indutex – inkl. Ballistik)

GHERZI		Firma: Verseidag Indutex GmbH			Sitz: Krefeld, Deutschland		Umsatz (Mio.): ~ 70 M€
TEXTILINDUSTRIE-SPEZIFISCHER MORPHOLOGISCHER KASTEN zur a) Unternehmensanordnung und b) Geschäftsmodellanalyse		1. Brachensektorenfokus	Bekleidung	Heimtextilien	Technische Textilien		
1. UNTERNEHMENS STATUS-QUI	2. Beschäftigten-Cluster	<input type="radio"/> 1-9	<input type="radio"/> 10-20	<input type="radio"/> 21-49	<input type="radio"/> 50-100	<input checked="" type="radio"/> 101-249	<input type="radio"/> 250+
	3. Unternehmenspersönlichkeit	<input type="radio"/> Einzelunternehmen	<input checked="" type="radio"/> Diversifizierte Gruppe	<input type="radio"/> National	<input type="radio"/> Westeuropa (WEU)	<input type="radio"/> EMEA	<input checked="" type="radio"/> Global
	4. Regionaler Absatzschwerpunkt	<input type="radio"/> Lokal	<input type="radio"/> Regional	<input checked="" type="radio"/> National	<input type="radio"/> Westeuropa (WEU)	<input type="radio"/> EMEA	<input checked="" type="radio"/> Global
	5. Umsatzentwicklung	<input type="radio"/> Rückläufig	<input type="radio"/> Stagnant	<input checked="" type="radio"/> Stagnant	<input type="radio"/> Stagnant	<input type="radio"/> Wachsend	<input type="radio"/> Wachsend
	6. Finanzielle Situation (Ergebnis)	<input type="radio"/> Negativ	<input type="radio"/> Ausgeglichen	<input checked="" type="radio"/> Ausgeglichen	<input type="radio"/> Ausgeglichen	<input type="radio"/> Positiv	<input type="radio"/> Positiv
		1. Fertigung	<input type="radio"/> Fasern	<input type="radio"/> Game	<input checked="" type="radio"/> Fläche	<input checked="" type="radio"/> Veredelung	<input type="radio"/> Konfektion
2.1. WERTSCHÖPFUNGSFOKUS UND SCHLÜSSEL-AKTIVITÄTEN	2. Personalschwerpunkt (1/2/3 – bezogen auf Anteil an Personalkosten gesamt)	<input type="radio"/> Beschaffung	<input checked="" type="radio"/> Produktion	<input checked="" type="radio"/> F&E	<input checked="" type="radio"/> Marketing / Vertrieb	<input type="radio"/> Logistik / Distribution	<input type="radio"/> Service / Wartung
	3. Fertigungsansatz	<input type="radio"/> Hohe industrielle Integration	<input checked="" type="radio"/> Fokus auf wenige Schlüsselleistungsstufen	<input type="radio"/> Energie und Medien	<input type="radio"/> Converting (mit F&E)	<input type="radio"/> Lohnfertigung (ohne F&E)	<input type="radio"/> Handel
	4. Faktormintensität / Kostenschwerpunkt (1/2/3, bez. auf Gesamtkosten)	<input checked="" type="radio"/> Materialkosten	<input checked="" type="radio"/> Personal der Fertigung	<input type="radio"/> Energie und Medien	<input checked="" type="radio"/> Technologie (z.B. Aifa)	<input type="radio"/> F&E / Innovation	<input type="radio"/> Marketing / Vertriebsaufwendung
		1. Schlüsselpartner der Beschaffung	<input checked="" type="radio"/> Global Low Cost (Niedriglohregionen)	<input type="radio"/> EMEA	<input type="radio"/> WEU	<input type="radio"/> National	<input type="radio"/> Regionale
2. STRATEGIE- UND GESCHÄFTS-MODELL MERKMALE	2.2. SCHLÜSSEL-PARTNER IN DER WERT-SCHÖPFUNGS-GENERIERUNG	<input checked="" type="radio"/> Keine externen Fertigungspartner	<input type="radio"/> Schlüsselpartner	<input type="radio"/> Lohnfertiger	<input type="radio"/> Modullieferanten	<input type="radio"/> Komplettprodukt-Lieferanten	<input type="radio"/> Eigene internationale Vertriebsorganisation
	3. Marketing / Vertrieb	<input type="radio"/> Vertrieb über Wiederverkäufer (Händler)	<input type="radio"/> Vertrieb über freie Agenten / Handelsvertreter	<input type="radio"/> B2C	<input type="radio"/> B2B	<input checked="" type="radio"/> B2C	<input type="radio"/> Eigene internationale Vertriebsorganisation
	2.3. KUNDENTYPEN UND KUNDEN-BEZIEHUNG	<input type="radio"/> Preis	<input checked="" type="radio"/> Marke / Kundennutzen (Preis-Premium)	<input type="radio"/> Service / Time to Market	<input type="radio"/> Nachhaltigkeit	<input type="radio"/> Digitalisierung	<input type="radio"/> Andere
2.4. STRATEGIE-ANSATZ	1. Genereller Strategieansatz (nach Michael Porter)	<input type="radio"/> Preis / Leistung (Kostenführerschaft)	<input checked="" type="radio"/> Differenzierung	<input type="radio"/> Globalisierung Vertrieb und Produktion	<input type="radio"/> Globalisierung Vertrieb und Produktion	<input type="radio"/> Nischenführerschaft	<input type="radio"/> Service / Distribution
	2. Reifegrad 'Industrie 4.0' (hoch / mittel / niedrig)	<input type="radio"/> Ausbau Produktpalette	<input type="radio"/> Erweiterung der regionalen Vertriebspräsenz	<input type="radio"/> Mittel F&E	<input type="radio"/> Mittel F&E	<input type="radio"/> Mittel Vertrieb	<input type="radio"/> Mittel Service / Distribution
	3. Strategieaspekt 'Diversifikation' als Wachstumstreiber	<input type="radio"/> Ausbaurichtungen	<input type="radio"/> Globalisierung Vertrieb und Produktion	<input type="radio"/> Diversifikation in einer Branche (wie innerhalb Heimtextil)	<input type="radio"/> Diversifikation in einer Branche (wie innerhalb Heimtextil)	<input checked="" type="radio"/> Wechsel im Branchenfokus (z.B. in Rtg. Textex)	<input type="radio"/> Wechsel im Geschäftsmodell

E.4. Ten Cate, Nijverdal – Niederlande

(vom Baumwollweber zum reinen technische Textilien-Anbieter) –
www.tencate.com

E.4.1. Historie und Entwicklung des Geschäftsmodells

Aus der Fusion der niederländischen Textilhandelsgesellschaft H. ten Cate Hzn. & Co. und der Weberei Koninklijke Stoomweverij (in Nijverdal) entstand im Jahr 1957 die auf Baumwollgewebe spezialisierte ‚Koninklijke Textilfabrieken Nijverdal-ten Cate‘.

Zunächst auf Baumwollstoffe für Bekleidung, aber auch schon für Zelte und Markisen fokussiert, entwickelte sich sodann das Unternehmen in der Folge rasch in Richtung Technischer Textilien.

Zunächst noch Bekleidungs-lastig durch Protech- und Uniformstoffe, zunehmend dann jedoch außerhalb des Bekleidungsbereichs durch Glasgewebe für Composites und Tapeten, Kunstrasen, Geotextilien, etc..

Seit Anfang der 2000er Jahre ist Ten Cate ausschließlich in Technischen Textilien tätig. Durch internes Wachstum, Globalisierung im Vertrieb und komplementäre Firmenübernahmen entstand so Europas führender Produzent von Technischen Textilien. Ziel des Managements der letzten 15 Jahre war es, eine Weltmarktführerschaft in den folgenden Bereichen zu erlangen:

- Schutzbekleidung / Defense
- Outdoor (Sonnenschutz, Zelte, ...)
- Antibalistische Textilien
- Geotextilien
- Kunstrasen
- Composites (faserverstärkte Kunststoffe).

Im Jahr 2015 wurde Ten Cate durch den Finanzinvestor ‚Gilde BuyOut Partners‘ für einen Kaufpreis von 675 M€ für 84% der Anteile übernommen.

Die Strategie, welche vom neuen Investor propagiert wird, lautet – unverändert zu der Vor-Übernahme-Periode:

- 100% Fokus auf Technische Textilien und Composites
- Globale Marktführerschaft
- Produktdifferenzierung durch Segmentierung und Kundenfokus
- End User-Marketing (Pull-Strategie)
- Ausgeglichenes Portfolio betreffs Zyklikalität
- ‚Buy & Build‘-Strategie durch M&A (Mergers & Acquisitions)
- Aufgabe von ‚Non Core‘-Aktivitäten.

E.4.2. Strategiehintergrund des Geschäftsmodellwandels der Ten Cate Gruppe

Bereits gegen Ende des 20. Jahrhunderts war Ten Cate zu 100% auf Technische Textilien fokussiert. Hier sah man sich als europäischer Marktführer.

Da keine verlustreichen Sparten klassischer Textilien im Portfolio zu finanzieren waren, konnte der generierte Cash Flow voll und ganz auf das Wachstum der Technische Textilien-Aktivitäten ausgerichtet werden.

Hier ging der Strategieansatz von Ten Cate in zwei Stoßrichtungen:

- i. Ausbau bestehender Sparten in Richtung einer globalen Marktführerschaft unter Einschluss von M&A und Errichtung von Produktionsstätten in Übersee (betreffend vor allem die Bereiche Schutzbekleidung, Defense, Geotextilien und Kunstrasen)
- ii. Aufbau einer signifikanten Sparte im überdurchschnittlich wachsenden Composite-Bereich (Faserverstärkte Kunststoffe).
Hier wird das Wachstum sowohl durch M&A als auch durch eine intensive Forschungsk Kooperation mit Technischen Universitäten umgesetzt.

Das gemeinsame Bindeglied im Geschäftsmodell aller Ten Cate-Bereiche sind die Prämissen ...

- a) Potential für globalisierbare / skalierbare Aktivitäten und Geschäftsmodelle
- b) Innovation muss entscheidend sein für den Markterfolg (keine Commodity-Geschäfte)
- c) Industrielle Integration ist ein Muss, um Kontrolle über die Wertschöpfungskette zu behalten (keine reinen Handels- und Vertriebsmodelle)

E.4.3. Schlüsselzahlen Ten Cate (2015 – geschätzt**)

- Konzernumsatz	~ 1.200 M€
- Beschäftigte:	~ 1.600 Mitarbeiter
- Investitionen 2015:	~ 15 M€
- EBITDA*:	95 M€
- Ergebnis vor Steuern:	~ 57 M€

* Ergebnis vor Steuern, Zinsen, Kapitalerträgen und Abschreibung

** Ab Mitte 2014 wurden keine Finanzzahlen mehr veröffentlicht

Quelle: Ten Cate, Gherzi-Schätzungen

E.4.4. Geschäftsprofil

Weitere Details zum Geschäftsprofil von Ten Cate werden aus dem beigefügten Morphologischen Kasten ersichtlich.

Morphologischer Kasten (Geschäftsprofil Ten Cate Gruppe)

GHERZI		Firma: Ten Cate Group		Firma: Nijverdai, Niederlande		Umsatz (Mio.): ~ 1200 M€ (2015 geschätzt)						
TEXTILINDUSTRIE-SPEZIFISCHER MORPHOLOGISCHER KASTEN zur a) Unternehmenseinordnung und b) Geschäftsmodellanalyse												
1. UNTERNEHMENS STATUS-QUI	1. Branchensektorenfokus	<input type="radio"/> Bekleidung	<input type="radio"/> Heimtextilien	<input checked="" type="radio"/> Technische Textilien								
	2. Beschäftigten-Cluster	<input type="radio"/> 1-9	<input type="radio"/> 10-20	<input type="radio"/> 21-49	<input type="radio"/> 50-100	<input type="radio"/> 101-249	<input checked="" type="radio"/> 250+					
	3. Unternehmenspersönlichkeit	<input type="radio"/> Einzelunternehmen	<input checked="" type="radio"/> Diversifizierte Gruppe	<input checked="" type="radio"/> Diversifizierte Gruppe			Teilunternehmen einer diversifizierten Gruppe					
	4. Regionaler Absatzschwerpunkt	<input type="radio"/> Lokal	<input type="radio"/> Regional	<input type="radio"/> National	<input type="radio"/> Westeuropa (WEU)	<input type="radio"/> EMEA	<input checked="" type="radio"/> Global					
	5. Umsatzentwicklung	<input type="radio"/> Rückläufig	<input type="radio"/> Negativ	<input type="radio"/> Stabill	<input type="radio"/> Ausgeglichen	<input checked="" type="radio"/> Positiv	<input checked="" type="radio"/> Wechselnd					
	6. Finanzielle Situation (Ergebnis)	<input type="radio"/> Faseren	<input checked="" type="radio"/> Fläche	<input checked="" type="radio"/> X	<input type="radio"/> Konfektion	<input type="radio"/> Veredelung	<input type="radio"/> Konfektion	<input type="checkbox"/> Converting (ohne Fig.)				
2. STRATEGIE- UND GESCHÄFTS-MODELL MERKMALE	2.1. WERTSCHÖPFUNGSFOKUS UND SCHLÜSSEL-AKTIVITÄTEN	1. Fertigung	<input type="checkbox"/> Beschaffung	<input checked="" type="radio"/> Produktion	<input checked="" type="radio"/> Hohe industrielle Integration	<input checked="" type="radio"/> X	<input type="checkbox"/> Energie und Medien					
		2. Personalschwerpunkt (1/2/3. – bezogen auf Anteil an Personalkosten gesamt)	<input type="checkbox"/> F&E	<input checked="" type="radio"/> Produktion	<input checked="" type="radio"/> X	<input checked="" type="radio"/> F&E	<input checked="" type="radio"/> Marketing / Vertrieb	<input type="checkbox"/> Logistik / Distribution				
		3. Fertigungsansatz	<input type="checkbox"/> Hohe industrielle Integration	<input checked="" type="radio"/> X	<input checked="" type="radio"/> Fokus auf wenige Schlüsselfertigungsstufen	<input checked="" type="radio"/> X	<input type="checkbox"/> Converting (mit F&E)	<input type="checkbox"/> Lohnfertigung (ohne F&E)	<input type="checkbox"/> Handel			
		4. Faktormix / Kostenschwerpunkt (1/2/3. bez. auf Gesamtkosten)	<input checked="" type="radio"/> X	<input checked="" type="radio"/> Materialkosten	<input checked="" type="radio"/> Personal der Fertigung	<input type="checkbox"/> Energie und Medien	<input type="checkbox"/> Technologie (z.B. Afa)	<input type="checkbox"/> F&E / Innovation	<input checked="" type="radio"/> X	Service / Logistik / Distribution		
2.2. SCHLÜSSEL-PARTNER IN DER WERTSCHÖPFUNGS-BENERGUNG	1. Schlüsselpartner der Beschaffung	<input checked="" type="radio"/> X	Global Low Cost (Niedriglohregionen)	<input type="radio"/> EMEA	<input type="radio"/> WEU	<input type="radio"/> National	<input type="radio"/> Regionale	<input type="checkbox"/> Andere				
	2. Schlüsselpartner der Fertigung (außenhalb der Beschaffung)	<input type="checkbox"/>	Keine externen Fertigungspartner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/> X	Modullieferanten	<input type="checkbox"/>	Komplettprodukt-Lieferanten			
	3. Marketing / Vertrieb	<input type="checkbox"/>	Vertrieb über Wiederverkäufer (Händler)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vertrieb über freie Agenten / Handelsvertreter	<input type="checkbox"/>	Eigene internationale Vertriebsorganisation			
2.3. KUNDENTYPEN UND KUNDEN-BEZIEHUNG	1. Kundengruppen	<input checked="" type="radio"/> X	B2B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	B2C	<input type="checkbox"/>	C2C			
	2. Wertversprechen	<input type="checkbox"/>	Preis	<input checked="" type="radio"/> X	Marke / Kundennutzen (Preis-Premium)	<input type="checkbox"/>	Service / 'Time to Market'	<input type="checkbox"/>	Digitalisierung	<input type="checkbox"/>	Andere	
	3. Kundenansprache und Nutzenkommunikation	<input type="checkbox"/>	'Push Marketing' (z.B. über Wiederverkaufmarketing)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/> X	'Pull-Marketing' (z.B. über Marken- oder Nominierungsstrategie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Andere	<input type="checkbox"/>		
2.4. STRATEGIE-ANSATZ	1. Genereller Strategieansatz (nach Michael Porter)	<input type="checkbox"/>	Preis / Leistung (Kostenführerschaft)	<input checked="" type="radio"/> X	Differenzierung	<input type="checkbox"/>	Nischenführerschaft	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
	2. Reifegrad 'Industrie 4.0' (hoch / mittel / niedrig)	<input type="checkbox"/>	Mittel	Einkauf	Mittel	F&E	Mittel	Kundensprache / -marketing	Mittel	Vertrieb	Hoch	Service / Distribution
	3. Strategieaspekt 'Diversifikation als Wachstumstreiber'	<input type="checkbox"/>	Ausbau Produktpalette	<input type="checkbox"/>	Erweiterung der regionalen Vertriebspräsenz	<input type="checkbox"/>	Globalisierung / Vertrieb und Produktion	<input type="checkbox"/>	Diversifikation innerer Branche (wie innerhalb Heimtextil)	<input checked="" type="radio"/> X	Wechsel im Branchenfokus (z.B. in Rtg. Textiel)	<input type="checkbox"/>

E.5. Saertex-Gruppe, Saerbeck – Deutschland

(Aufbau eines globalen Players in NCF 3) – Verstärkungstextilien aus ersten Anfängen im Heimtextbereich) –
www.saertex.de

E.5.1. Historie und Entwicklung des Geschäftsmodells

Saertex wurde als ‚Grüne Wiese-Investition‘ im Jahr 1982 von Herrn Bruno Lammers gegründet. Der Gründer hatte einen vertrieblichen Hintergrund in der klassischen Heimtext-Industrie und hat hier die Chancen der hochproduktiven Maliwatt (Nähwirk) - Technologie erkannt. *

Schnell kam dann die Erkenntnis, dass Glasfaser-basierte vernähte Gelege auch im Bereich der faserverstärkten Kunststoffe (‚Composites‘) ihre Marktchancen haben, da erheblich kostengünstiger als die hier bis dahin vorherrschenden Glasfasergewebe. Gefördert von der rasanten Entwicklung der Maschinenteknik der sogenannten NCF (Non Crimp Fabric) –Technologie (siehe auch www.karlmayer.com) erfolgte sodann ein rasantes Wachstum der Saertex-Gruppe auf heute 350 M€ (konsolidierter Gruppenumsatz) und 1.400 Mitarbeiter (Quelle: Website).

Dieses Wachstum wurde sowohl durch eine Diversifikation des Marktportefeuilles erreicht ...

- Glasfaser (GF) –Composite-Verstärkungsmaterialien
- Carbonfaser (CF) –Composite-Verstärkungsmaterialien
- Composite Halbzeuge (Thermoplastische Prepregs – auch bekannt unter dem Namen ‚Organobleche‘)
- Rohrsanierungssysteme auf Basis GF-NCF
- CF-Bauteile für Luft- und Raumfahrt (Betrieb in Stadt – Kunde Airbus).

... wie auch durch eine Globalisierung des Geschäftsmodells mit eigenen Produktionsstätten in:

- | | |
|--------------------|-----------------|
| - Deutschland (2x) | - USA |
| - Frankreich | - China |
| - Portugal | - und Brasilien |
| - Indien | |

Hinzu kommt ein weltweites Service-Netz in über 50 Ländern.

Geblichen ist seit den Gründungsjahren der Fokus auf die NCF-Technologie, allerdings unter Nutzung aller technologischen Möglichkeiten, die sich aus der Weiterentwicklung der Maschinenteknik (z.B. in Richtung ‚Tape-Spreading‘ im Carbonfaser-Bereich) ergeben.

* Maliwatt ist eine Nähwirk-Technologie (‚vernähte Gelege‘ oder NCF – Non Crimp Fabric) zur Herstellung textiler Flächen und wird heute betreffs der Maschinen von Karl Mayer (www.karlmayer.com) produziert und vertrieben

E.5.2. Strategiehintergrund des Geschäftsmodellwandels der Saertex-Gruppe

Bereits die Gründung der Saertex-Gruppe war mit einer Technologiefokussierung einhergegangen.

Der Unternehmensgründer war von den Vorteilen der NCF (Non Crimp Fabric) – Nähwirktechnik überzeugt, sah den Markt hierfür jedoch zunächst in Heimtextilien (Gardinen, ...), in denen er seine persönliche vertriebliche Heimat hatte.

Erst das Scheitern dieser auf Heimtextilien fokussierten Strategie und das Aufkommen der Windenergie mit ihrem hohen Bedarf an preiswert produzierten Glasfaser-verstärkungsmaterialien hat den Grundstein der erfolgreichen Saertex-Strategie im NCF-Compositemarkt gelegt.

Seit dem Strategieumschwung hin zu Composite-Verstärkungsmaterialien konnte sich das Saertex-Geschäftsmodell fokussieren auf

- Erschließen von Nicht-Windenergie – aber nach wie vor mit der NCF-Technologie bedienbaren – Märkten (Bootsbau, Luftfahrt, Kanalliner, etc.)
- Globalisierung des Geschäftsmodells mit Aufbau neuer Werke in Übersee (USA, Brasilien, Indien, China, etc.).

Das starke Vordringen der Glasfaser-Rohmateriallieferanten (Owens Corning, Johns Manville, Preiss Daimler, Jushi, ...) in das Geschäft der Firma Saertex (Glasfaserbasierte NCF-Gelege für Composites) in den letzten 10 Jahren hätte theoretisch für Saertex eine essentielle Bedrohung darstellen können und damit einen Zwang zum Wandel des Geschäftsmodells.

Zwischenzeitlich hatte Saertex aber eine Unternehmensgröße erreicht, die über Skaleneffekte eine Kostenführerschaft sicherstellte. Im Glasfasereinkauf wird ein Volumen erreicht, welches prinzipiell von der erreichten Produktionsmenge erlauben würde, auch in eine eigene Glasfaserproduktion (als Rohstoffversorgung für die NCF-Gelegefertigung) zu investieren.

Skaleneffekte über die erreichte Unternehmensgröße puffern somit negative Trendeinwirkungen aus den sich zu Wettbewerbern entwickelnden Rohstofflieferanten ab.

E.5.3. Schlüsselzahlen Saertex-Gruppe (Brula Holding) 2015 (letzter veröffentlichter Abschluss)

- | | |
|-------------------------|---------------------|
| - Konzernumsatz | 320 M€ |
| - Beschäftigte: | ~ 1.300 Mitarbeiter |
| - Investitionen 2015: | 19 M€ |
| - EBITDA*: | 50 M€ |
| - Ergebnis vor Steuern: | 38,8 M€ |

* Ergebnis vor Steuern, Zinsen, Kapitalerträgen und Abschreibung

Quelle: Unternehmensregister

E.5.4. Geschäftsprofil

Weitere Details zum Geschäftsprofil der Saertex-Gruppe werden aus dem beigefügten Morphologischen Kasten ersichtlich.

Morphologischer Kasten (Geschäftsprofil Saertex Gruppe)

GHERZI		TEXTILINDUSTRIE-SPEZIFISCHER MORPHOLOGISCHER KASTEN		Firma: Saertex-Gruppe		Saerbeck, Deutschland		Umsatz (Mio.): 320 ME		
		zur a) Unternehmensordnung und b) Geschäftsmodellanalyse		Sitz:						
1. UNTERNEHMENS STATUS-QUI	1. Branchensektorenfokus	<input type="radio"/> Bekleidung	<input type="radio"/> Heimtextilien	<input checked="" type="radio"/> Technische Textilien	<input type="radio"/> 101-249	<input checked="" type="radio"/> 250+				
	2. Beschäftigten-Cluster	<input type="radio"/> 1-9	<input type="radio"/> 10-20	<input type="radio"/> 21-49	<input type="radio"/> 50-100	<input checked="" type="radio"/> 101-249				
	3. Unternehmenspersönlichkeit	<input type="radio"/> Einzelunternehmen	<input checked="" type="radio"/> Diversifizierte Gruppe	<input checked="" type="radio"/> Diversifizierte Gruppe						
	4. Regionaler Absatzschwerpunkt	<input type="radio"/> Lokal	<input type="radio"/> Regional	<input type="radio"/> National	<input type="radio"/> Westeuropa (WEU)	<input checked="" type="radio"/> EMEA	<input checked="" type="radio"/> Global			
	5. Umsatzentwicklung	<input type="radio"/> Rückläufig	<input type="radio"/> Stabilität	<input type="radio"/> Stabilität				<input checked="" type="radio"/> Wachsend		
	6. Finanzielle Situation (Ergebnis)	<input type="radio"/> Negativ	<input type="radio"/> Ausgeglichen	<input type="radio"/> Ausgeglichen				<input checked="" type="radio"/> Positiv		
2. STRATEGIE- UND GESCHÄFTS-MODELL MERKMALE	2.1. WERTSCHÖPFUNGSFOKUS UND SCHLÜSSEL-AKTIVITÄTEN	1. Fertigung	<input type="checkbox"/> Fasern	<input type="checkbox"/> Garne	<input checked="" type="checkbox"/> Fläche	<input type="checkbox"/> Veredelung	<input type="checkbox"/> Konfektion	<input type="checkbox"/> Konfektion	<input type="checkbox"/> Converting (ohne Ftg.)	
		2. Personalschwerpunkt (1/2/3. – bezogen auf Anteil an Personalkosten gesamt)	<input type="checkbox"/> Beschaffung	<input checked="" type="checkbox"/> Produktion	<input checked="" type="checkbox"/> F&E	<input checked="" type="checkbox"/> Marketing / Vertrieb	<input type="checkbox"/> F&E	<input type="checkbox"/> Logistik / Distribution	<input type="checkbox"/> Service / Wartung	
		3. Fertigungsansatz	<input checked="" type="checkbox"/> Hohe industrielle Integration	<input checked="" type="checkbox"/> Fokus auf wenige Schlüsselherstellungsstufen	<input type="checkbox"/> Energie und Medien	<input type="checkbox"/> Personal der Fertigung	<input type="checkbox"/> Converting (mit F&E)	<input type="checkbox"/> Handlung	<input type="checkbox"/> Handel	<input type="checkbox"/> Service / Marketing / Vertriebsauf-wandlung
		4. Faktorisierung / Kostenschwerpunkt (1/2/3. bez. auf Gesamtkosten)	<input checked="" type="checkbox"/> Materialkosten	<input checked="" type="checkbox"/> Personal der Fertigung	<input type="checkbox"/> Energie und Medien	<input checked="" type="checkbox"/> Technologie (z.B. Afa)	<input type="checkbox"/> F&E / Innovation	<input type="checkbox"/> Marketing / Vertriebsauf-wandlung	<input type="checkbox"/> Distribution	
2.2. SCHLÜSSEL-PARTNER IN DER WERT-SCHÖPFUNGS-GENERIERUNG	1. Schlüsselpartner der Beschaffung	<input checked="" type="checkbox"/> Global Low Cost (Niedriglohregionen)	<input type="checkbox"/> EMEA	<input type="checkbox"/> WEU	<input type="checkbox"/> National	<input type="checkbox"/> National	<input type="checkbox"/> Regional	<input type="checkbox"/> Andere		
	2. Schlüsselpartner der Fertigung (außerhalb der Beschaffung)	<input checked="" type="checkbox"/> Keine externen Fertigungspartner	<input type="checkbox"/> Lohnfertiger	<input type="checkbox"/> Lohnfertiger	<input type="checkbox"/> Modulfertiger	<input type="checkbox"/> Kompletterprodukt-Lieferanten	<input type="checkbox"/> Eigene überregionale Vertriebsorganisation	<input checked="" type="checkbox"/> Eigene internationale Vertriebsgesellschaften		
	3. Marketing / Vertrieb	<input type="checkbox"/> Vertrieb über Wiederverkäufer (Handler)	<input type="checkbox"/> Vertrieb über freie Agenten / Handelsvertreter	<input type="checkbox"/> B2C	<input type="checkbox"/> B2C	<input type="checkbox"/> Service / 'Time to Market'	<input type="checkbox"/> Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/> Andere		
2.3. KUNDENTYPEN UND KUNDEN-BEZIEHUNG	1. Kundengruppen	<input checked="" type="checkbox"/> B2B	<input type="checkbox"/> B2C	<input type="checkbox"/> B2C	<input type="checkbox"/> B2C	<input type="checkbox"/> B2C	<input type="checkbox"/> CZC	<input type="checkbox"/> CZC		
	2. Wertversprechen	<input type="checkbox"/> Preis	<input checked="" type="checkbox"/> Marke / Kundennutzen (Preis-Premium)	<input type="checkbox"/> Service / 'Time to Market'	<input type="checkbox"/> Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/> Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/> Digitalisierung	<input type="checkbox"/> Andere		
	3. Kundenansprache und Nutzenkommunikation	<input type="checkbox"/> 'Push Marketing' (z.B. über Wiederverkaufsmarketing)	<input checked="" type="checkbox"/> 'Pull-Marketing' (z.B. über Marken- oder Nominierungsstrategie)	<input checked="" type="checkbox"/> 'Pull-Marketing' (z.B. über Marken- oder Nominierungsstrategie)	<input type="checkbox"/> Pull-Marketing (z.B. über Marken- oder Nominierungsstrategie)	<input type="checkbox"/> Pull-Marketing (z.B. über Marken- oder Nominierungsstrategie)	<input type="checkbox"/> Pull-Marketing (z.B. über Marken- oder Nominierungsstrategie)	<input type="checkbox"/> Pull-Marketing (z.B. über Marken- oder Nominierungsstrategie)		
2.4. STRATEGIE-ANSATZ	1. Genereller Strategieansatz (nach Michael Porter)	<input type="checkbox"/> Preis / Leistung (Kostenführerschaft)	<input checked="" type="checkbox"/> Differenzierung	<input checked="" type="checkbox"/> Differenzierung	<input type="checkbox"/> Differenzierung	<input type="checkbox"/> Differenzierung	<input type="checkbox"/> Nischenführerschaft	<input type="checkbox"/> Nischenführerschaft		
	2. Reifegrad 'Industrie 4.0' (hoch / mittel / niedrig)	<input checked="" type="radio"/> Mittel Einkauf	<input checked="" type="radio"/> Mittel Fertigung	<input checked="" type="radio"/> Mittel F&E	<input checked="" type="radio"/> Mittel Kundensprache / -marketing	<input checked="" type="radio"/> Mittel Vertrieb	<input checked="" type="radio"/> Mittel Service / Distribution	<input checked="" type="radio"/> Mittel Service / Distribution		
	3. Strategieaspekt 'Diversifikation als Wachstumstreiber'	<input type="checkbox"/> Ausbau Produktpalette	<input type="checkbox"/> Erweiterung der regionalen Vertriebspräsenz	<input type="checkbox"/> Globalisierung Vertrieb und Produktion	<input type="checkbox"/> Diversifikation in einer Branche (wie innerhalb Hemtex)	<input checked="" type="checkbox"/> Wechsel im Branchenfokus (z.B. in Rtg. Textex)	<input type="checkbox"/> Wechsel im Geschäftsmodell	<input type="checkbox"/> Wechsel im Geschäftsmodell		

F. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die ost-deutsche Textil- und Bekleidungsindustrie

Zwischen 2005 und 2016 hat das Wachstum der Technischen Textilien im Wesentlichen zu einer Stabilisierung des textilen Faserverbrauchs in Deutschland auf einem Niveau von ca. 800 kt beigetragen.

Die Erhöhung des Anteils der Technischen Textilien am durch die Industrievereinigung Chemiefaser quantifizierten textilen Faserverbrauch in Deutschland von 45% im Jahr 2005 auf 53% im Jahr 2016 ging zu Lasten von sowohl den Bekleidungstextilien (-23 kt oder -12% im Zeitraum 2005 bis 2016) als auch den (nicht genormten, sprich rein Endverbraucher-orientierten) Heimtextilien (-42 kt oder -17% im Zeitraum 2005 bis 2016).

Textilfirmen aus diesen beiden Bereichen, die nicht in Richtung Technischer Textilien diversifiziert haben, waren und sind somit nachhaltig dem Druck schrumpfender Volumina ausgesetzt.

Ausnahmen hierbei bilden Unternehmen aus dem Bereich der klassischen Textil- und Bekleidungsindustrie, die durch eine Geschäftsmodellinnovation (z.B. durch eine Marken- oder Digitalisierungsstrategie) eine Antwort auf die vorab dargestellten im Trend schrumpfenden Volumina gefunden haben.

Die Diversifizierung in Technische Textilien – sei es durch Portfolioubau oder durch Aufbau einer ganz neuen Unternehmenssparte – ist und bleibt jedoch eine der wichtigsten strategischen GMI-Antworten auf ein sich wandelndes Nachfrage-, Markt- und Wettbewerbsumfeld in klassischen Textilien.

Die in diesem Papier dargelegten textilen Unternehmensbeispiele wie auch die langfristigen Trends des Textilien Faserverbrauchs in Deutschland – wie von der Industrievereinigung Chemiefaser erhoben – erhärten und unterfüttern die Validität dieses Diversifizierungsansatzes.

Für die ost-deutsche Textilindustrie bedeutet das Vorhandensein von akzessiblen Wachstumsmärkten im Bereich funktionaler Textilien (wie in diesem Papier beschrieben) die Notwendigkeit, geschäftliche Opportunitäten zur Nutzung a) des eigenen Know-Hows, b) des vorhandenen textilen Anlagenparks und c) des Kundenzugangs im Bereich der Technischen Textilien – oder als Vorstufe in funktionalisierten Textilien (z.B. für Sportbekleidungstextilien) – zu prüfen.

Angesichts der vorhandenen Eintrittsbarrieren im Markt der technischen Textilien können die Nachteile einer kleinen Unternehmensgröße – wie in der ost-deutschen Textilindustrie häufig anzutreffen – hierbei unter Umständen durch Zusammenarbeit in Unternehmensclustern abgefedert werden.

Anhang: Literatur- und Quellenverzeichnis

1. Edana (Brüssel): World Outlook for the Nonwoven Industry 2014 – 2020
2. Edana (Brüssel): Worldwide Outlook Nonwoven Industry 2007 – 2012
3. Euratex (Brüssel): Technical Textile Industry in Europe (Frankfurt, 29th April 2015 Presentation von Serge Piolat, (damals) Präsident Euratex
4. Euratex (Brüssel): The Future of Textiles, 2006
5. US Department of Commerce: 2015 Top Markets Report Technical Textiles and Apparel
6. Deutsche Bank-Untersuchung: Textil / Bekleidungsindustrie – Innovation und Internationalisierung als Erfolgsfaktoren
7. CIRFS (Brüssel): Information on Man Made Fibres
8. CIRFS (Brüssel): World Markets for Technical Textil to 2017
9. Commerzbank (Frankfurt/Main): Technical Textiles Corporate Sector Report
10. Commerzbank: Technische Textilien, 2014
11. The Fiber Year Consulting: The Fiber Year World Survey on Textiles & Nonwovens
12. Markets & Markets: Technical Textile Market Global Forecast to 2020
13. Markets & Markets: Composites Market Global Trends and Forecasts to 2021
14. van Delden, Gherzi: Technical Textiles 2/2017: Vliesstoffe und Composites – zwei dynamische Märkte wachsen zusammen (www.gherzi.com)
15. Barbara Bierach / Eugene Vorotnikov: WTiN.com March 2017 – EU Technical Textiles growing through innovation (www.wtin.com)
16. Anaveer Telsang, Gherzi: Technotex 2015 Special Supplement – Global TT Market to touch 315 Bn \$ (www.gherzi.com)
17. van Delden, Gherzi: Technical Textiles 5/2012 – Chancen und Risiken für europäische Unternehmen in Technical Textilien (www.gherzi.com)
18. van Delden, Gherzi: Meliand Textilbericht 9/2008: Textilindustrie – Was bleibt in Europa? (www.gherzi.com)
19. Bayern Innovativ (Nürnberg): Textil und Zukunft, 2012
20. BMWi (Berlin): Textil und Bekleidung, 2014
21. DB Research 2011: Textil und Bekleidungsindustrie. Innovationen und Internationalisierung als Erfolgsfaktoren.
22. Forschungskuratorium Textil (Berlin): Perspektiven 2025, o. J.

Anhang: **Literatur- und Quellenverzeichnis** (Fortsetzung)

23. Merkel, Martin (Dresden): Potentiale der zukünftigen Standortsicherung schrumpfender Branchen in Deutschland, 2014
24. Richter, Ursula (Frankfurt/Main): Perspektiven der ostdeutschen Textilindustrie. Grundrisse einer arbeitsorientierten Branchenstrategie, o.J.
25. Rigby, David (Stockport): Technical Textiles and Industrial Nonwovens World Market Forecast to 2010, 2010
26. ZEW (Mannheim): Branchenreport Innovationen. Textil-, Bekleidungs- und Lederindustrie, 2010
27. Zirnzak, W. (Frankfurt/Main): Aktuelle Situation der deutschen Textilindustrie in Zahlen. Entwicklung in der Krisenzeit. Krisenbewältigung mit technischen Textilien. Business-Forum Technical Textiles 2011, 23.-24.03.2011, 2011
28. Krippendorf, Walter; Holst, Gregor; Richter, Ursula (Berlin): Textilgewerbe (WZ 17) Branchenanalyse 2009. Untersuchungen zur Situation und Entwicklung der Branchen „Textilgewerbe“ (WZ 17). Hans Böckler Stiftung, Projekt Nr. S-2008-201-1, 2009
29. Deutscher Fachverlag Edition Textil, ‚Technische Textilien‘ (Petra Knecht – Herausgeber), 2006
30. Deutscher Fachverlag Edition Textil, ‚Funktions-Textilien‘ (Petra Knecht – Herausgeber), 2003

Internetquellen

1. www.gherzi.com (press articles and documents)
2. www.ivc-ev.de
3. www.ivgt.de
4. www.cirfs.org
5. www.edana.org
6. www.cluster-technische-textilien.de
7. www.euratex.eu
8. www.forum-gute-führung.de
9. www.funktionstextilien.de
10. www.smarttextiles.net
11. www.solutions-in-textile.com
12. www.technical-textiles.net
13. www.technitex.org
14. www.techtextil-blog.de
15. www.texbac.de
16. www.textile2020.eu
17. www.textile-platform.eu
18. www.textiles.de
19. www.textination.de