

# Die Bekleidungsindustrie in Bangladesch- Strukturen und Perspektiven

Lehrforschungsbericht von:

Jens Mengelkamp

Splittenbreite 33

33613 Bielefeld

Projektleitung:

Dr. Petra Dannecker

	Seite
<b>I. Inhaltsverzeichnis</b>	2
II. Einleitung	3
III. Methoden	4
IV. Etablierung und Einbindung der Bekleidungsindustrie in den Weltmarkt	8
V. Buying Houses	12
VI. BGMEA (Bangladesh Garment Manufacturer and Exporters Association)	14
VII. Konzentrationsprozeß und Marktberreinigung	17
VIII. Wissen und Lernen	18
IX. Klassifizierung von Managementstilen	21
X. Die Einbettung unternehmerischen Entscheidens und die Frage der Rationalität	25
XI. Die Bedeutung der Bekleidungsindustrie für die ökonomische Entwicklung Bangladeschs	27
XII. Fazit	32

## II. Einleitung

*„Die Etablierung der Bekleidungsindustrie hat mich überrascht. Für noch unwahrscheinlicher halte ich es aber, dass es sie in 10 Jahren noch gibt. Aber vielleicht kommt auch wieder alles anders.“<sup>1</sup>*

Die Bekleidungsindustrie ist für die Ökonomie Bangladeschs von zentraler Bedeutung. Über 75% der gesamten Exporterlöse kommen aus diesem Sektor und etwa 1,5 Millionen Menschen werden hier beschäftigt.<sup>2</sup>

Während des Forschungsprozesses mußte ich mich entscheiden, ob ich den Schwerpunkt meiner Untersuchungen auf einen bestimmten Ausschnitt konzentrieren oder ob ich versuchen sollte, ein Konzept zu wählen, das einen größeren Überblick gewährt. Ich habe mich für die zweite Alternative entschieden, weil sich der Forschungsgegenstand als Schnittpunkt verschiedener Phänomene präsentiert. Als makroökonomischer Rahmen dient mir die Einbettung des Bekleidungssektors in das Welthandelssystem, wo auch die Globalisierungsdebatte Anschluß findet. Ebenfalls auf einem makroökonomischen Niveau steht die Frage nach der wirtschaftlichen Entwicklung Bangladeschs insgesamt und die Rolle, die die Bekleidungsindustrie hierbei einnimmt. In diesem Kontext werde ich auch die Frage diskutieren, mit welcher sozialen Umwelt ökonomische Organisationen zurechtkommen müssen und wie es der Bekleidungsindustrie gelang, sich zu etablieren. Auf der Ebene der Unternehmen gilt mein Interesse der Ausrichtung des Managements. Welche Defizite bestehen in der Unternehmensführung und welche Lösungsstrategien kann man vorfinden. Grundsätzlich sind alle diese Ebenen miteinander vernetzt und ich werde versuchen, diesem Umstand Rechnung zu tragen. Beispielhaft wird dies an der Auseinandersetzung mit der Ressource Wissen, deren Bedeutung sowohl in der Wissenschaft, als auch in der Wirtschaft zunehmend erkannt wird.

Ich werde es vermeiden, diesen Lehrforschungsbericht in einen empirischen und einen theoretischen Teil zu

---

<sup>1</sup>Zitat von Unternehmer Achmed D.

trennen, wobei bestimmte Teile deskriptiver sind als andere. Die Informationen, die ich durch Interviews und teilnehmende Beobachtung gewonnen habe, sind in verschiedenen Formen in diesen Bericht eingeflossen. Die Informationen sind mit theoretischen Konzepten verschmolzen, um eine Beschreibung zu produzieren, die meinen Beobachtungen gerecht wird.

Ich möchte den Interviewten für ihre Auskunftsbereitschaft und den freundlichen Umgang danken.

Besonderer Dank gilt den Mitgliedern der Lehrforschungsgruppe und deren Leiterin Dr. Petra Dannecker.

### **III. Methoden**

-mein methodisches Vorgehen

Um Einsicht in die Abläufe der Bekleidungsindustrie zu bekommen, erschien es mir am sinnvollsten, Kontakt zu den Entscheidungsträgern zu bekommen. Zu diesen gehören die Unternehmenseigner, die diese meist selbst leiten, die Verbandsvertretung der Produzenten und Exporteure (BGMEA), die ausländischen Berater und Techniker sowie Entwicklungsexperten (von der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit und der Weltbank). Daneben die Angestellten im unteren und mittleren Management und einem Vertreter einer internationalen Organisation, die den Aufbau von Gewerkschaften zum Ziel hat.

Wichtig war es zunächst persönliche Kontakte zu knüpfen und diese dann zum weiteren Feldzugang zu nutzen. Schon während der ersten zwei Wochen meines Aufenthalts schaffte ich es, eine Vertreterin eines wichtigen europäischen Textilkonzerns persönlich kennenzulernen. Ihre Kenntnisse über den Bekleidungssektor halfen mir in der Orientierungsphase weiter und zudem durfte ich sie bei verschiedenen Besuchen in Fabriken begleiten. Sie stellte mich verschiedenen Managern und Technikern vor, die sich bereiterklärten mir Interviews zu gewähren. Über diese Kontakte versuchte ich weitere interessante Personen kennenzulernen, was mir auch gelang.

Über diesen informellen Weg schuf ich Vertrauen und die Auskunftsbereitschaft war für mich überraschend. In einem Fall wurde ich einem führenden Vertreter der BGMEA vorgestellt. Der vorstellende behauptete mit meinem Vater befreundet zu sein und man solle mir möglichst offen Auskunft gewähren. Dies ist ein Beispiel für die Hilfsbereitschaft, aber auch für die Netzwerke, die den Bekleidungssektor durchziehen. Der Verweis auf familiäre verweist auch auf Hierarchien. Über weitere Bekanntschaften, die

---

<sup>2</sup>BGMEA, Annual Report 1998

ich mit verschiedenen Privatpersonen aufgebaut hatte, konnte ich an weitere Kontakte mit Unternehmern gelangen. Viele Menschen aus den höheren sozialen Schichten sind mit Personen aus dem Bekleidungssektor befreundet oder verwandt. Das Investieren in die Produktion und den Handel mit Bekleidung ist für finanzkräftige Bangladeschis üblich und hat ein erstaunliches Ausmaß erreicht. Ich hatte die Möglichkeit etwa sieben Fabriken zu besichtigen und mir dabei erklären zu lassen welche Abläufe ineffizient sind und was sich in den letzten Jahren verändert hat.

-Der Zugang zum Feld war einfacher als erwartet. Die Möglichkeit, dass ich bei den von mir interviewten Personen auf Desinteresse und Ablehnung stossen würde, erwies sich als nichtgegeben. Bei meinen Kontaktpersonen, die zumeist mit hohem sozialen Status ausgestattet waren, traf ich meist auf Interesse und Sympathie. Dies ist zunächst damit im Zusammenhang zu sehen, dass in Bangladesh Besuch aus dem westlichen Ausland rar ist. Dass ich nach Bangladesch flog, um eine wissenschaftliche Studie durchzuführen, war auch für meine Interviewpartner ein unerwartetes Ereignis. Vorteilhaft war zudem, dass die Unternehmer schon Erfahrung im Umgang mit Ausländern hatten. Viele verkaufen ihre Produkte nach Europa und in die USA. Auch wenn meist ein Buying House (s. V) dazwischengeschaltet ist, so sind der Habitus der westlichen Nachfrager bekannt. Die Produzenten sind sich ihrer Abhängigkeit von den westlichen Märkten durchaus bewußt. Mein Auftreten im Feld bot den Unternehmern eine Schnittstelle, von der sie profitieren wollten, da persönliche Kontakte in den Westen recht selten sind. Interessant war es zu sehen, welche Erwartungserwartung bestand. Es war schwer für die Interviewten eine konkrete Vorstellung davon aufzubauen, welchen wissenschaftlichen Fokus ich auf sie richtete. Da sie dies aber zumeist interessierte, versuchte ich mein Vorhaben zu erklären und die Fragen angemessen zu beantworten. So entstand eine Basis für das Gespräch, das ich möglichst sachlich halten wollte. Zwei Phänomene möchte ich kurz erläutern. Eine Gruppe der Interviewten vermutete, dass ich an dem Sachverhalt der Kinderarbeit und Ausbeutung von Arbeitskraft interessiert sei oder zumindest bestimmte Projektionen in dieser Richtung hätte. Eine meiner Befürchtung war schon für dem Forschungsaufenthalt, dass ich als westlicher Menschenrechtler und Ankläger wahrgenommen würde und auf Ablehnung stossen würde. Deshalb habe ich nur in wenigen Fällen die obigen Kontexte angesprochen. Erstaunt war ich darüber, dass ich häufig von Bangladeschis auf Kinderarbeit angesprochen wurde. Es gab eine sehr offensive Darstellung des Themas. Man behauptete meistens, dass es Probleme mit Kinderarbeit gegeben habe und diese nun behoben seien oder dass nur wenige Unternehmer auf diese zugriffen. Ich hätte erwartet, dass man den westlichen Diskurs eher ablehnen und auf die unterschiedlichen soziokulturellen Verhältnisse hinweisen würde. Stattdessen

nahm man die Positionen an und versuchte die Bemühungen in Bangladesch gegen Kinderarbeit darzustellen. Es muss mir natürlich bewusst sein, dass es sich hier um eine Erwartungserwartung handelt und die Frage offenbleibt, wie die Thematik der Kinderarbeit und der niedrigen Löhnen intern prozessiert wird. Ich möchte erwähnen, dass in den letzten Jahren besonders aus den USA ein immenser Druck ausgeübt worden ist, um die Kinderarbeit einzudämmen. Dies ging soweit, dass sogar mit einem totalen Boykott gedroht wurde, wobei natürlich auch hier andere Interessen im Hintergrund stehen können.

Die Anpassungsleistung ist besonders bei den Unternehmern zu beobachten gewesen, die in direktem Kontakt mit ihren Abnehmern stehen und teilweise auch Kontrollen befürchten müssen. Auch die Funktionäre des BGMEA (s.VI) kamen immer auf dieses Thema zu sprechen und verwiesen auf die „enormen Anstrengungen“, die unternommen wurden, um Kinder aus den Fabriken herauszuhalten (Finanzierung von Schulausbildung etc.).

Das zweite Phänomen war in einer anderen Gruppe der von mir befragten Unternehmer wahrzunehmen. Ich traf auf einen Habitus, der die zentrale Tendenz innehatte, mir zu imponieren.

Es bot sich für sie die Möglichkeit, ihren Erfolg und ihren sozialen Status zu präsentieren. Mit Stolz verwies man auf die Familiengeschichte und die Anzahl der betriebenen Fabriken. Positiv für meine Forschungen war in diesem Zusammenhang die Bereitschaft mir die Fabriken zu zeigen und Interviews zu gewähren. Doch musste ich die Antworten der Unternehmer mit Vorsicht aufnehmen.

Deutlich wurde dies, wenn sich Antworten widersprachen oder andere im Unternehmen involvierte Personen abweichende Antworten gaben. In einer Fabrik wurde mir zunächst mehrmals mitgeteilt, dass die Geschäfte hervorragend liefen und die Auftragssituation gut sei. Als ich dann um die Besichtigung der Fabrik bat, wurde mir mitgeteilt, dass dies zwar möglich sei, es aber momentan keine Produktion gäbe. Es stellte sich heraus, dass der Betrieb schon seit drei Wochen nicht mehr produzierte, weil es keine Aufträge gab. In einem anderen Fall wurde mir berichtet, dass man direkt mit den Abnehmern in Kontakt stehe und dies längerfristige Geschäftsbeziehungen seien. Als ich dann mit dem Production Manager sprach, sagte mir der, dass man nur über Buying Houses Ware verkaufen könne. Diese Zustände mahnten natürlich zu einer methodischen Vorsicht. Verschiedene Personen (auch externe) zu befragen und eine intelligente Interviewstrategie konnten das Risiko einer Falscheinschätzung reduzieren. Es muss klar sein, dass niemand gerne über persönliches Scheitern spricht und versucht sich als erfolgreich darzustellen. Dazu kommt der selbstbewusste und teilweise auch überhebliche Habitus der Oberschicht in Bangladesch. Gerade einem Westler zeigt man seinen Besitz gerne und lässt ihn auch vom Chauffeur zum Hotel zurückzufahren.

Noch problematischer wurde es bei Interviewsituationen, in denen mehrere Personen anwesend waren, die

auch über den betrieblichen Bereich hinaus eine Beziehung haben. In meinem Fall fanden mehrmals Interviews statt, die mir von Bekannten vermittelt worden waren. Meine Kontaktpersonen waren dann auch meist bei den Interviewsituationen anwesend. Dies bedeutete eine deutliche Verschlechterung der Authentizität der Interviewinhalte. Die Bemühungen des Interviewten einen bestimmten Eindruck zu erwecken, behinderte dessen Bereitschaft zu offenen Antworten. Hilfreich war es dann, einen erneuten Termin zu vereinbaren, bei dem man ungestörter konversieren konnte.

Nicht unberücksichtigt darf bleiben, dass in meinem damaligen Zustand alleine die Tatsache, dass mir ein klimatisierter Aufenthaltsbereich und ein Tee mit Keksen zur Verfügung gestellt wurde, meine Sympathien in einem methodisch unzulässigen Ausmass positiv manipuliert hat, welches ich ex post korrigierte.

#### -methodische Instrumente

Zentrales methodisches Instrument meiner Untersuchung waren qualitative Interviews. Ich führte über zwanzig längere Interviews. Davon etwa zwölf mit Unternehmern. Zudem mit Personen aus dem mittleren Management, etwa fünf Funktionären der BGMEA, 3 Besitzer von Buying Houses, Entwicklungshelfern aus dem staatlichen und privaten Sektor und Angestellten westlicher Textilkonzerne. Der Untersuchungsgegenstand ließ sich durch die sachliche Beschreibung der Situation gut erfassen. Die Struktur der Zulieferer und Abnehmer, die Größe der Betriebe, die Produktionsabläufe, der Ausbildungsgrad und die Bezahlung der Arbeitnehmer, die weltwirtschaftliche Einbettung, die Entwicklung der Preise, die Struktur und die Politik der BGMEA ... waren deskriptiv von den Befragten weitestgehend zu erfassen und es bestand auch die Bereitschaft diese Daten mitzuteilen.

Vorteilhaft war auch, daß die Unternehmer aus einer relativ gebildeten Schicht stammen und zudem meist schon Erfahrung mit Ausländern gemacht hatten. So bestanden kommunikative Fähigkeiten, die fruchtbar für meine Forschung waren. Man zeigte sich an mir interessiert, war aber durch meine Anwesenheit nicht überfordert.

Leitfadeninterviews wurden von mir präferiert, weil ich den Interviewablauf damit steuern konnte, ohne dass die Gespräche zu statisch wurden. Den Inhalt einer Frage mehrmals umzuformulieren brachte gute Ergebnisse. Widersprüchlichkeiten konnten aufgedeckt und thematisiert werden. Begrenzt waren natürlich die Möglichkeiten, wenn es darum ging sensible Bereiche anzusprechen.

Dazu gehörten die konkrete Ergebnisentwicklung und besonders die Frage nach illegalen Aktivitäten, wie Korruption, Betrug und politische Einflussnahme, wie sie in Bangladesch nicht selten anzutreffen sind. Hierzu erwies es sich als vorteilhaft Informanten über andere Akteure in der Bekleidungszone zu befragen.

Gerade wenn mehrere Personen gleichlautende Angaben machten, nahm ich diese ernst, auch wenn bei der Bewertung Vorsicht geboten ist. Doch waren viele Betrügereien bekannt (z.B. beim Bestätigungsverfahren zum bevorzugten Import in die EU s.IV), was die Thematisierung erleichterte. Überhaupt war es wichtig den Informanten ein Gefühl von Vertrautheit und Wichtigkeit zu geben. In mehreren Fällen wurden mir Interna erzählt, die ich bei einem offiziellen Interview nicht bekommen hätte. In diesen Situationen benutze ich die Methode des narrativen Interviews, weil ich den Befragten Stichwörter vorgab und diese dann ihre Antwort

flexibel und weitschweifend geben konnten. Eine ungezwungene Atmosphäre war grundlegend für solche Interviews. Das beinhaltete auch die Einschränkung, dass ich kein Diktiergerät benutzen konnte und auf Notizen angewiesen bin, die ich kurz nach den Interviews angefertigt hatte.

Neben den Interviews war auch teilnehmende Beobachtung eine Methode, die zu Ergebnissen führte. Ich war mehrmals in Unternehmen anwesend, ohne dass mir die primäre Aufmerksamkeit galt. So konnte ich Geschäftsverhandlungen und Produktionsabläufe als Beobachter verfolgen und interpretieren.

#### **IV. Etablierung und Einbindung der Bekleidungsindustrie in den Weltmarkt**

Die Bekleidungserzeugnisse, die in Bangladesch seit Ende der 70er Jahre produziert werden, waren von Anfang an für den Export bestimmt. Dies setzte zunächst Abnehmer für diese Produkte voraus. Diese Abnehmer stammen vornehmlich aus den USA und der Europäischen Union. Initiiert wurden die ersten Ansiedlungen der Fabriken durch asiatische Investoren und Händler, die Standorte mit Niedrigstlohniveau suchten. Mit Hilfe dieser geschäftserfahrenen Unternehmer wurden die ersten Fabriken errichtet und Kontakte zu den Abnehmern geschaffen. Das erste Unternehmen war ein joint venture zwischen der Koreanischen Daewoo Corporation und dem bangladeschischen Unternehmen Norul Quader, das schon zuvor im verarbeitenden Gewerbe tätig war. In der Zeit von 1976 und 1983 begann der Sektor langsam zu wachsen. So gab es 1983 knapp 100 Fabriken in Bangladesch. In den Jahren 1984 und 1985 explodierte die Anzahl der Unternehmen förmlich auf über 700. Zu begründen ist dieser Wachstumsschub durch die Reduktion der Exporte Sri Lankas (ausgelöst durch den Tamilenkonflikt) und einer gewissen Goldgräberstimmung in Bangladesch.

*„Zu diesem Zeitpunkt investierte ein Freund von mir in eine Fabrik zur Bekleidungsherstellung. Kurze Zeit später beschloß auch ich in diesen Sektor zu investieren. Mit der Hilfe meines Freundes begann ich die Planungen und bekam ein Kredit bei der Bank. Ich hatte noch keine Erfahrung auf diesem Gebiet, aber es ließ sich damals recht leicht Geld damit verdienen. Erst nach Einführung der Quoten für den US Markt und mit zunehmender inländischer Konkurrenz wurde das Geschäft schwieriger.“<sup>3</sup>*

Das Multi-Fibres Arrangement (MFA) regelt seit 1974 die Bestimmungen zum Handel mit Textilien und Bekleidung. Bevorteilt werden bei diesem Abkommen besonders die am wenigsten

entwickelten Länder. Die Begünstigungen beinhalten den Verzicht auf Mengenbegrenzung und Steuervorteile für die Importeure. Bangladesch profitierte bis 1986 von diesen Abkommen, besonders im Handel mit den USA, da andere Länder, die in großem Umfang Textilien und Bekleidung exportiert hatten, von den Begünstigungen ausgenommen und dem Quotensystem unterworfen wurden. Zu diesen Ländern gehören Korea, Singapur, Hong Kong und Taiwan. Mitte der 80er Jahre hatten diese Länder sich wirtschaftlich soweit entwickelt, daß sie nicht mehr von billiger Arbeitskraft abhängig waren.

In bilateralen Verhandlungen mußten diese Länder mit den USA bestimmte Mengen (Quoten) an Bekleidung aushandeln, die in die USA exportiert werden dürfen. Ab 1986 wurden diese Quoten nach und nach auch für Produkte aus Bangladesch eingeführt. Das rasante Wachstum des Sektors und der amerikanischen Importe sollte kontrolliert werden. Mit der Einführung der Quoten begannen einige Jahre der Stagnation im Bezug auf die Anzahl der Bekleidungsfabriken in Bangladesch und der Kampf um die Verteilung der Quoten begann. Die Quoten wurden an die Unternehmen verteilt, die schon vor der Quoteneinführung in die USA exportiert hatten. Dies geschah nach einem quantitativen Schlüssel.

Die Quoten gelten unbefristet und ein Unternehmen verliert sie nur dann, wenn es die zugesagte Menge nicht liefern kann. Allerdings können Quoten verkauft werden, was zu einem Phänomen führte, das bis heute andauert, nämlich den Quotenhandel. Gerade in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten (wenn die Alternativen für den begrenzten US-Markt weniger werden) steigen die Preise für diese Quoten in enorme Höhen. So dauert es einige Jahre bis die Kosten für die Quoten amortisiert sind. Werden die Quoten erhöht, so bekommen auch die jüngeren Unternehmen einen Anteil ab, dieser ist aber meist zu gering, um den Handel aufzunehmen und die Quote wird wieder an die etablierten Unternehmen verkauft. Diese ganze

---

<sup>3</sup>Interview mit einem Managing Director, seit 15 Jahren Unternehmer

Konstellation führt natürlich zu einem Konzentrationsprozeß (s.VII), bei dem die Etablierten ihre Vorteile ausbauen können. Anders verhält es sich im Handel mit der Europäischen Union. Hier gilt das Generalized System of Preferences (GSP), das den Exporteuren aus den Least Developed Countries (LDCs) eine Steuerbefreiung zusagt. Deren durchschnittliche Höhe beträgt innerhalb der EU 14% vom Warenwert.

Bei dieser Bevorzugung gibt es keine Mengenbegrenzung. Der Vorteil von Bangladesch liegt hier auch darin, daß nur wenige Konkurrenten wie Kambodscha, Nepal und Pakistan ebenfalls vom GSP profitieren. Die Bedingung besteht allerdings darin, daß mindestens 30% der verwendeten Stoffe und Garne ebenfalls in Bangladesch produziert werden müssen. Dies ist neben dem Wegfall der Quotenbeschränkung ein weiterer Grund, warum der „backward linkage“<sup>4</sup> eine hohe Priorität in den Bemühungen zur Verbesserung des Standortes genießt. Die Verwendung der einheimischen Grundstoffe muß durch das Export Promotion Bureau bestätigt werden, wobei es in den letzten Jahren zu massivem Betrug gekommen ist. Vertreter der EU haben erkannt, daß offiziell wesentlich größere Mengen als einheimische Grundstoffe deklariert wurden, als überhaupt in Bangladesch produziert werden können. Dies führte vor zwei Jahren zu einem Besuch einer EU Delegation, die Strafen verhängte und eine bessere Kontrolle anmahnte.

Der europäische Markt hat eine immense Bedeutung für die bangladeschischen Exporteure gewonnen. So betrug der Anteil der Exporte nach Europa im Jahr 1998 über 51% am Gesamtexport. Von den EU Exporten gingen fast 25% nach Deutschland, das damit vor Großbritannien und Frankreich der größte europäische Absatzmarkt war. Das Gesamtvolumen der Exporte in die EU betrug knapp 2 Milliarden US Dollar, also ungefähr 4 Milliarden Deutsche Mark.<sup>5</sup>

Ein großes Problem besteht darin, dass außerhalb der USA und Europa kaum Exporterfolge erzielt werden konnten. Der Anteil dieser Exporte beträgt deutlich unter 5% der Gesamtexporte. Auch wenn man bedenkt, daß viele Länder selbst Bekleidung exportieren oder zumindest einen Großteil ihres Eigenbedarfs decken, so fällt auf, dass gerade der japanische Markt noch nicht penetriert werden konnte. In diesem Kontext werden die Kontakte zur japanischen Regierung und Wirtschaft zur Zeit intensiviert. Japan ist zweifellos einer der Schlüsselmärkte, der erschlossen werden muß, wenn Bangladesch dauerhaft Erfolg haben will. Zweifel an der Qualität der Exportware werden als Hauptgrund genannt, warum Bangladesch außerhalb von der USA und der EU so erfolglos geblieben ist. Konstatiert werden muß zumindest, daß sich kaum hochwertige oder exklusive Ware in der Angebotspalette befindet, was sowohl an mangelnder Qualifizierung der Arbeitskräfte und schlechter technischer Ausrüstung, als auch an der Tatsache liegt, daß nur Auftragsarbeit geleistet wird, es also kaum Platz für innovative Produkte gibt. Große europäische und

---

<sup>4</sup>Die Ansiedlung von Produktionsstätten für die Vorprodukte (besonders Stoffe und Garn)

<sup>5</sup>Alle Zahlen vom der BGMEA

amerikanische Konzerne haben auf diese Mängel damit reagiert, dass sie ihren eigenen Techniker nach Bangladesch entsenden, um das Qualitätsniveau zu steigern. Die Betriebsleitung dieser Betriebe lässt sich dieses Vorgehen in der Regel gerne gefallen, da eine längerfristige Zusammenarbeit möglich ist und andere Auftraggeber besser mit dem Hinweis zu gewinnen sind, daß man schon für Firma X produziert habe.

Nur 12% der Grundstoffe werden von lokalen Zulieferern hergestellt.<sup>6</sup> Der überwiegende Teil wird aus Indien, China, Taiwan etc. importiert. Dies ist ein schwerwiegender strategischer Nachteil für Bangladesch, da bis 90% der Erlöse für die Vorprodukte eingesetzt werden muß. Der größte

Teil der Wertschöpfungskette befindet sich außerhalb von Bangladesch. Dies gilt natürlich nicht nur für die zugelieferten Produkte, sondern auch für fertigen Erzeugnisse, die im Westen ein Vielfaches von dem kosten, was die Hersteller erhalten. Zusätzlich belastend ist auch, daß die zugelieferte Ware häufig zu spät oder in unzureichender Qualität angeliefert wird. Diese Situation dürfte sich im Falle der Quotenabschaffung eher verschärfen, da die Zulieferländer zumeist selbst auch in der Produktion tätig sind und ein konkurrierendes Land wie Bangladesch auch dementsprechend behandeln. Aus klimatischen Gründen ist zudem der Anbau von Baumwolle in Bangladesch wenig effektiv, obwohl es auch hier Bemühungen gibt. Vorteilhafter wäre die Herstellung von Kunstfasern, die auf der Grundlage von Öl und Gas produziert werden. Die entsprechenden Vorkommen sind in Bangladesch vorhanden, schwierig ist allerdings die nötigen Investitionen zu finanzieren. Auch in dieser Thematik zeigt sich die Abhängigkeit von gezielten Aufträgen als problematisch, da einem eine Polyesterindustrie wenig nutzt, wenn nur Aufträge für Baumwollbekleidung eingehen.

Wie lange das Generalized System of Preferences Bestand haben wird, ist unklar. In zwei Jahren wird mit der EU über eine Fortsetzung verhandelt, wobei die Chancen schwer einzuschätzen sind. Zumindest müssen die Betrügereien eingedämmt werden und so paradox es klingt, darf Bangladesch nicht zu erfolgreich werden. Gerade im Hinblick auf die EU-Osterweiterung besteht das Interesse, die Produktion in den osteuropäischen Ländern auszubauen. Die deutsche Bekleidungsindustrie ist ja schon bislang stark geschrumpft und die Ankündigung von Steilmann die Produktion ebenfalls größtenteils nach Osteuropa auszulagern wird die Stimmung nicht verbessern.

---

<sup>6</sup>Bangladesh Observer, 15.09.1999

Noch größere Bedeutung hat allerdings der Wegfall des Quotensystems ab 2005. Die Vereinbarung der WTO ein Freihandelssystem auch für Textilien einzuführen, bedeutet ein Ende der Quoten. Damit sind die Exporterfolge nach Amerika und Kanada, die fast die Hälfte der Erzeugnisse abnehmen, akut gefährdet. Nicht nur die Tatsache, daß die Konkurrenten größeren wirtschaftlichen und politischen Einfluß geltend machen können und teilweise eine stabilere innenpolitische Lage vorzuweisen haben (z.B. China, Thailand, Vietnam), sondern auch das Grundstoffproblem stellt Bangladesch vor eine Herausforderung.

## **V. Buying Houses**

Die Buying Houses sind Zwischenhändler, die Aufträge aus den Abnehmerländern aquirieren und dann die Aufträge an die Fabriken in Bangladesch weiterleiten. Insgesamt sind etwa 150 Buying Houses tätig, die in den allermeisten Fällen von Bangladeschis betrieben werden. Der Star der Szene ist allerdings ein Österreicher, der seit 10 Jahren tätig ist und gute Kontakte zu den größten Kunden hat. Das wichtigste Kapital dieser Unternehmen sind die Kontakte zu den Käufern, die längerfristig angelegt sind. Doch der Aufbau dieser Kontakte ist ein schwieriger Prozess, da der Zugang zu den westlichen Entscheidungsträgern diffizil ist. Ein von mir interviewter Unternehmer hat ein Büro in Deutschland eingerichtet und reist alle 6-8 Wochen nach Deutschland, um Kontakte zu pflegen und Aufträge zu aquirieren.

*„Es ist sehr schwer Termine bei den Managern und Besitzern der großen Unternehmen zu bekommen, aber ich warte lieber zwei oder drei Jahre darauf, bevor ich nur Höflichkeitsgespräche führen darf. Als Bangladeschi hat man es zudem doppelt so schwer, da Mißtrauen vorherrscht.“*

Dieses Mißtrauen ist in vielen Fällen nicht unangebracht, da die Szene der Buying Houses von Unzuverlässigkeiten und kriminellen Aktivitäten durchzogen ist. Um an Aufträge zu kommen werden Angestellte der grossen Hotels bestochen. Diese melden dann das Einchecken von Textilmanagern an die Auftraggeber. Eine verbreitete Methode ist es Aufträge aus dem Ausland anzunehmen (die Abnehmer sind oft Mittäter) und an Fabriken weiterzugeben. Die produzierte Ware wird dann aber nicht abgenommen, weil man die Qualität der Ware bemängelt, die häufig auftretenden Verspätungen als

Abnahmeverweigerungsgrund angibt oder einfach ein Abspringen des Abnehmers vortäuscht. Die Produzenten der Ware bleiben dann auf ihren Waren sitzen und geraten meist in eine existenzgefährdende Situation. Nach einer gewissen Zeit meldet sich das Buying House dann bei den Produzenten und behauptet es gebe jetzt neue Abnehmer, diese würden aber nur einen geringeren Preis zahlen. Die Produzenten gehen meist auf diese Angebote ein, um überhaupt an Geld zu kommen. Aber auch seriöse Buying Houses haben sich darauf spezialisiert eingelagerte Ware („stock lot“ siehe VII) zu Niedrigstpreisen aufzukaufen und Abnehmer im Ausland zu finden.

Bei den Buying Houses herrschen ähnliche Probleme vor wie bei den Produzenten. Besonders das Zeitmanagement und die Kostenkalkulation haben grobe Mängel. Da es aber fundamental wichtig ist, daß die Produkte pünktlich und in guter Qualität ausgeliefert werden, belastet das Mißmanagement der buying houses die Weltmarktchancen von Bangladesch insgesamt.

Von den europäischen und amerikanischen Importeuren ist immer häufiger zu hören, dass sie lieber etwas höhere Preise zahlen, als der Unsicherheit ausgesetzt zu sein, dass die Ware nicht pünktlich oder in mangelhafter Qualität ausgeliefert wird. Die unsichere innenpolitische Lage und die regelmäßig auftretenden Generalstreiks tragen ihren Teil zu dem verbesserungswürdigen Image bei.

Aber schon vermeintlich kleine Fehler können desaströse Auswirkungen für die buying houses und die Produzenten haben. So ist mir ein Fall bekannt, wo 100.000 T-Shirts nach Deutschland geliefert wurden. Die Ware sollte bereits eingeschweißt und mit einem Blatt Papier versehen sein, auf dem die Produktinformationen erkennbar sein sollten. Der entsprechende Text wurde dem buying house übermittelt, der diesen an den Produzenten weitergab. Ein Wort enthielt den Umlaut „Ä“ und da dieser Buchstabe nur im Deutschen bekannt ist, wurde dann einfach ein „A“ daraus. Der Abnehmer weigerte sich die Ware so zu verkaufen und ließ die Verpackungen aufreißen und den Text ändern.

Dadurch entstanden Kosten in Höhe von 50000 DM, die er vom Rechnungsbetrag abzog. Diese Belastung wurden vom Buying House und vom Produzenten getragen und brachten beide in finanzielle Schwierigkeiten. Auch an diesem Beispiel zeigt sich, dass viele buying houses nicht in der Lage sind, ihre Interfaceposition angemessen wahrzunehmen.

Um den Schwierigkeiten zu begegnen haben einige Buying Houses sich verpflichtet die Ware bei Termenschwierigkeiten per Luftpost zu verschicken. Der Nachteil ist natürlich, dass dadurch immense Kosten entstehen können. Zudem kann das Risiko nur schlecht kalkuliert werden, da bei extremen Überschwemmungen wie 1998 oder politischen Unruhen die Steuerungsfähigkeit der beteiligten Unternehmen sehr begrenzt ist. Um die Abläufe in den beauftragten Unternehmen überschauen und gegebenenfalls beeinflussen zu können, beschäftigen viele Buying Houses Kontrolleure, die die Produktion

überwachen. Ein Interviewpartner gab an, dass er bei einem Geschäft, bei dem er im Idealfall 2000 Dollar verdient durch die Zusendung per Luft ein Verlust von 30000 Dollar entstehen würde. Den buying houses bleibt aber zunehmend weniger Verhandlungsspielraum, da sie sonst immer weniger Aufträge aquirieren und ihre längerfristigen Geschäftsbeziehungen riskieren würden.

Einige wenige buying houses haben sich den Anforderungen angepasst und Strategien entwickelt, mit denen sie die Risiken reduzieren und erfolgreich wirtschaften können. Buying house X hat ein Vier-Phasen-System entwickelt, mit dem die Abläufe steuerbarer werden. Die zeitlichen Abläufe werden geplant und genau erfasst. Dies beinhaltet die Auftragsgenerierung und deren Weitervergabe, Überwachung der Grundstofflieferung (inklusive Stoffproben) und des gesamten Zahlungsverkehrs, die Überwachung der Produktion und endet bei der Auslieferung. Zudem wurde ein Rechnungswesen installiert, das eine Kostenkalkulation ermöglicht. Dies erscheint für westliche Beobachter selbstverständlich zu sein, aber man trifft in Bangladesch häufig auf Unternehmer, die gar nicht wissen, wie hoch ihre Kosten sind oder welche Aufträge noch lukrativ sind. Ein Mißmanagement in diesem Ausmaß endet nicht selten im Konkurs. Man muß bedenken, daß es in Bangladesch keine Tradition für solche Geschäfte gibt und die Unternehmen lernbereit und lernfähig sein müssen.

Ziel der innovativeren Buying Houses ist es Einflüsse und Kontrolle über möglichst viele Abläufe zu bekommen und diesen Prozeß überschaubar zu machen. Wenn diese Maßnahmen Erfolg haben, kann es auch gelingen längerfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen, bei denen alle Beteiligten profitieren.

## **VI. BGMEA**

Die Bangladesh Garment Manufacturer and Exporters Association (BGMEA) ist die dominante Interessenvertretung der Unternehmen, die im RMG (Ready Made Garment) Sektor aktiv sind.

1977 wurde sie noch in der Anfangszeit der bangladeschischen Bekleidungsindustrie von 19 Unternehmern gegründet. Das dynamische Wachstum des gesamten Sektors ließ auch die Mitgliederzahl auf über 2800 Unternehmen steigen.<sup>7</sup> Dies bedeutet, daß die absolute Mehrzahl der Unternehmen in der BGMEA organisiert sind. Hauptsächliches Ziel war und ist es die Weltmarktstellung im RMG Sektor auszubauen und die Profite der Unternehmen zu steigern.

Dazu bedarf es auch einer Einflußnahme auf die Institutionen in Bangladesch, wobei die BGMEA hier durchaus Erfolge aufzuweisen hat (s.u.). Die Organisation ist unterteilt in das Board of Directors und

die Standing Committees. Etwa 20 Managing Directors verschiedener Unternehmen bilden das Board of Directors, dem Anisur Rahman Sinha vorsteht. Die Standing Committees beschäftigen sich jeweils mit einer bestimmten Thematik und werden aus 10-20 Chairmen gebildet.

Insgesamt existieren 56 dieser Committees, die sich so unterschiedlichen Aufgabengebieten wie Kinderarbeit, Finanzen, Umwelt, Marktentwicklung, Foreign Investors und kulturellen Angelegenheiten widmen. Dem erstaunlichen Organisationsgrad der BGMEA ist sicherlich ein Teil des Erfolges der Bekleidungsindustrie zuzurechnen, da andere Wirtschaftsbereiche nicht zuletzt an mangelndem Einfluß und schlechter Organisation kranken. Kritisch zu sehen ist allerdings, dass die Verstreungen mit der politischen Elite teils sehr eng sind, da auch viele führende Politiker im Bekleidungsbusiness tätig sind. Durchgesetzt werden konnte die Liberalisierung der Marktzugangsbeschränkungen, finanzielle Förderung der Unternehmensgründung und verschiedene Steuersenkungen.

Eines der aktuellen Probleme besteht sicherlich darin, dass viele Fabriken schließen mußten (nicht zuletzt wegen „stock lot“) und die Preise insgesamt im Sinken begriffen sind. Die Reaktion besteht nun darin, die Marktzugangsbeschränkungen wieder anzuheben, um die Kapazitäten nicht noch weiter steigen zu lassen. Das Ziel besteht vielmehr darin die geschlossenen Fabriken wieder zu öffnen, was wohl nicht zuletzt dem Einfluss der betroffenen Unternehmer innerhalb der BGMEA zuzurechnen ist. Interessanterweise erinnern die Bedingungen für neue Fabriken an die Forderungen von westlichen Organisationen. Diese Bedingungen schreiben z. B. hohe Standards für

die Gebäude und die Arbeitssicherheit vor. Dieses Beispiel zeigt, wie geschickt die BGMEA ihre Interessen durchsetzen kann. Die größte Aufgabe in den letzten Jahren war aber die Diskussion über Kinderarbeit, die beinahe zu einem Importboykott der USA geführt hatte. 1996 wurde dann ein Memorandum of Understanding zwischen der International Labour Organisation (ILO),

Unicef und der BGMEA unterzeichnet, das unter anderem ein Verbot der Kinderarbeit und die alternative Ausbildung der Kinder durch Maßnahmen der BGMEA zum Inhalt hatte. Wenn man die Broschüren der BGMEA liest oder sich mit Funktionären unterhält so scheint dies zu einer Herzensangelegenheit geworden zu sein, wobei der Schein trügt. Letztlich wurde erkannt, dass die

Kinderarbeit zu einer massiven Belastung für das Image geworden war und auch die wirtschaftlichen Erfolge gefährdete. Mein Eindruck war, dass kaum ein Manager wirklich ein überzeugter Gegner der Kinderarbeit war, aber die meisten darauf verzichteten, weil sie diese als Risiko wahrnehmen und der finanzielle Vorteil auch nicht so deutlich ist. Da die BGMEA selbst an den Verhandlungen über die Quoten mit den USA und Kanada teilnimmt, versucht sie hier ihren Einfluß geltend zu machen. Seit ein bis zwei

---

<sup>7</sup>BGMEA, Annual Report 1998

Jahren laufen Verhandlungen über eine 30%ige Quotenerhöhung, die die Überkapazitäten abbauen würde. Zudem sind Exporte in die USA in den meisten Fällen sehr lukrativ und die Führungspersonen der BGMEA würde sich ihren Anteil an dieser Erhöhung sichern. Das Hauptargument für die Quotenerhöhung sind die Abkommen gegen Kinderarbeit und Ausbeutung von Arbeitskräften. Man versucht die Anstrengungen als Druckmittel einzusetzen. Die amerikanische Verhandlungsseite zögert allerdings mit einer Entscheidung und eine Ablehnung ist nicht unwahrscheinlich. In den USA versucht man die Importe aus Billiglohnländern nicht weiter massiv wachsen zu oder zumindest Mexiko zu begünstigen, das ja Mitglied der NAFTA ist.

Die führenden Funktionäre der BGMEA sind schon lange im Garmentsektor tätig und verfügen über die nötige Erfahrung. Der Präsident besitzt über 20 Fabriken und es gibt nicht wenige Unternehmen, die in ähnliche Größenordnungen vorgedrungen sind. Zudem haben diese Unternehmen zumeist Verträge mit den großen westlichen Konzernen wie Nike und Levis. Es bestehen jahrelange Netzwerke, die sich die Ressourcen sichern. Auch meine persönliche Erfahrung bei der BGMEA bestand darin, daß es enorm wichtig war Referenzen vorzuweisen. Wenn man ein bedeutendes Mitglied dieser Zirkel kennengelernt hatte, dann war der Zugang zu anderen sozialen Räumen wesentlich erleichtert. Wer es schafft Mitglied in diesen Netzwerken zu werden, kann auch heute noch erfolgreich in das Bekleidungsgeschäft einsteigen. Wissen und Kontakte sind von basaler Bedeutung, um Erfolge erzielen zu können. Und gerade Beziehungen zu der politischen Elite und den wichtigsten Abnehmern im Westen kann die BGMEA bieten. „Ich könnte jetzt einen beliebigen Minister anrufen und er würde in 30 Minuten hier sein.“

Das auf BGMEA Veranstaltungen regelmäßig auch Sheikh Hasina spricht, untermauert den Einfluß. Eine der zentralen Veranstaltungen der BGMEA ist die BAT EXPO (Bangladesh Apparel & Textile Exposition), die jährlich in Dhaka stattfindet. Hierbei wird ein Forum für die inländischen Anbieter und ausländische Investoren und Abnehmer geschaffen. Auch in der monatlichen Zeitschrift der BGMEA werden Anzeigen und Gesuche ausländischer Abnehmer geschaltet, was eine der wenigen Möglichkeiten ist, direkt in Kontakt zu den Abnehmern zu kommen ( s.X). Die Dominanz der BGMEA in Bangladesch ist evident und kaum ein Produzent kann es sich leisten nicht Mitglied zu werden. Diese Dominanz muß allerdings auch kritisch gesehen werden, da der Weg zum Mißbrauch nicht weit ist und innerhalb dieser Organisation eine Machtasymmetrie herrscht. Ohne die BGMEA könnten die Interessen der Bekleidungsindustrie und auch die wirtschaftlichen Interessen Bangladeschs insgesamt weit weniger effektiv vertreten werden. Dies zeigt sich beispielsweise an den Bemühungen zur Etablierung des „backward linkage“. Nachdem das Problem der fehlenden Grundstoffproduktion erkannt worden ist, treiben jetzt die Regierung und die BGMEA die Förderung derselben voran. Die Importzölle für Maschinen zur Stoff- und

Garnproduktion wurden ebenso abgeschafft, wie die Zölle für importierte Baumwolle.<sup>8</sup> Die BGMEA stellt genauso wie die Regierung Kredite zur Verfügung und führende BGMEA Mitglieder investieren derzeit in die Grundstoffproduktion. Die Finanzkraft der BGMEA macht sich auch am Neubau der Zentrale deutlich. In diesem Gebäude sollen sowohl ein 5 Sternehotel, als auch Dauerausstellungen der Mitglieder errichtet werden.

## **VII. Konzentrationsprozeß und Marktberreinigung**

Im Bekleidungssektor ist ein Konsolidierungsprozeß zu beobachten. Dies bedeutet, dass nach den hohen Wachstumsraten (20% Durchschnitt von 1990 bis 1998) aufgrund von Basiseffekten und Schwierigkeiten im Marktumfeld (s.IV/XI) nun ein verlangsamtes Wachstum folgt. Zudem steigt die Zahl der Insolvenzen und der gefährdeteten Betriebe rapide an. Dies ist besonders durch das sogenannte „stock lot“ Problem begründet. Produzierte Ware wurde aufgrund von Betrug (s. z.B. V) oder zu langer Lieferverzögerung nicht mehr abgenommen und eingelagert. Da nur die wenigsten

Unternehmen die finanzielle Stärke haben, um solch einen Verlust zu verkraften, gehen viele dieser Unternehmen in die Insolvenz. Man spricht von etwa 1000 Fabriken, die in den letzten Jahren geschlossen haben. Insgesamt existieren noch etwa 2700 Fabriken. Viele Unternehmen können mit ihren begrenzten Kapazitäten und mangelnder maschineller Ausrüstung keine Profite mehr erwirtschaften. Einige wenige Unternehmen (besonders in den Export Processing Zones, s.XI) bauen ihre Kapazitäten stark aus und sind auch in der Lage die entsprechenden Abnehmer zu finden.

So gibt es Unternehmensgruppen mit 20 bis 30 Fabriken, die zudem die Stoffe, Buttons etc. häufig auch noch selbst produzieren. Diese leistungsstarken Unternehmen haben auch untereinander Netzwerke gebildet (s. VII), die sie zur Interessensvertretung im In- und Ausland effektiv nutzen können. Es ist offensichtlich, daß diese Unternehmensgruppen eher große Aufträge aquirieren als kleinere Unternehmen, die nur wenige Produkte (z.B. T-Shirts, Hemden) produzieren und dazu auch nur in kleinen Stückzahlen (500-1000 Stück/Tag). Dies alles führt zu Firmenübernahmen und einer Spaltung des Marktes. Da die Preise nicht zuletzt durch die mangelnde Auslastung vieler Fabriken sinken, können zunehmend weniger Unternehmen dieser Entwicklung standhalten. Gerade die Preise für T-Shirts und Hemden sind massiv gesunken. So erzählte mir ein Manager, daß er vor einem Jahr für ein Dutzend Hemden eines bestimmten Typs 65 Dollar bekam und dieser Betrag auf 35 Dollar gesunken sei. Es seien zwar auch die Preise für die

---

<sup>8</sup>BAT EXPO 98

Vorprodukte gefallen, aber nicht in solch einem Ausmaß. China exportiert 12 T-Shirts für weniger als 7 Dollar. Diesen Preis zu unterbieten ist kaum möglich. Viele Unternehmen akzeptieren aber Preise unter Selbstkosten, um Fixkosten decken zu können, die ArbeiterInnen nicht abwandern zu lassen und Geschäftsbeziehungen zu erhalten. Überlebende dieses Prozesses sind in erster Linie die Unternehmen,

- die große Stückzahlen produzieren, wobei diese zumeist auch die Kriterien aufweisen, die folgend angeführt sind
- Unternehmen mit moderner maschineller Ausrüstung, die auch anspruchsvollere Produkte fertigen können
- Unternehmen, die über Verträge mit Abnehmern verfügen, die höhere Preise zahlen und ein bestimmtes Auslastungsniveau garantieren
- Unternehmen, die über Quoten für den amerikanischen und kanadischen Markt verfügen

## **VIII. Wissen und Lernen**

Die Bedeutung des Kapitals Wissen hat zugenommen und diese Entwicklung wird sich fortsetzen. Wo trifft man in der Bekleidungsindustrie auf Wissen und Wissensmanagement und welche Erkenntnisse lassen sich generieren? Unbestritten ist, dass die bisherigen Erfolge auf billiger Arbeitskraft und an der Bevorzugung im Welthandel (s.IV) beruhen. Es kann aber mittelfristig nicht im Interesse von Bangladesch sein, dass die Löhne so niedrig bleiben. Auch betriebswirtschaftlich ist es Irrtum zu glauben, dass die Arbeitsproduktivität aufgrund der geringen Löhne nur eine untergeordnete Rolle spielt. Wenn man die geringen Gewinnspannen (falls überhaupt vorhanden) und den Anteil der Lohnkosten an den variablen Kosten betrachtet, dann ist die Verbesserung der Arbeitsproduktivität von Priorität.

Diese Problematik kann nur durch einen besseren Umgang mit der Ressource Wissen gelöst werden. Es lassen sich einige zentrale Bereiche benennen, bei denen die Generierung und Allokation von Wissen besser gemanagt werden muß.

### **1. Die Wissensmobilität innerhalb der Unternehmen**

Unabhängig davon, dass innerhalb der Unternehmen häufig das Bewußtsein dafür fehlt, dass Wissen erzeugt und gemanagt werden muß, fehlt es besonders an Transparenz und Mobilität. Genauer heißt dies, dass z.B. Wissen aus der Produktion nur schwer den Weg ins obere Management findet. Es interessiert faktisch niemanden, ob die Arbeitskräfte Ideen haben oder sich durch Organisationsfehler in den Arbeitsabläufen

beeinträchtigt fühlen. Dieser Problemkomplex hat natürlich Schnittstellen mit der Hierarchisierung und mangelnder Ausbildung und Motivation der Belegschaft. Die Kommunikationsbereitschaft und die Kommunikationswege sind inadäquat für Unternehmen, die sich auf dem Weltmarkt behaupten müssen. Der führende Manager spricht vielleicht kurz mit seinem Factory Manager über Fehlzeiten oder besondere Probleme, ein Lernprozeß ist allerdings fast nie vorhanden.

*„Es reicht aus, wenn ich einfach nur anwesend bin. Dann wissen alle, dass sie arbeiten müssen. Mit den Arbeitern spreche fast nie. Für die sind die supervisors und der factory manager zuständig. Es gibt auch nichts zu bereden.“*

Dies ist ein typisches Statement eines Managing Directors. Notwendig wäre es

- die Entscheidungsmöglichkeiten auf der unteren Ebene zu verbessern
- regelmäßige Besprechungen zu etablieren, um die Unternehmen transparenter und steuerungsfähiger zu machen
- die Notwendigkeit zu erkennen, dass die Produktionsabläufe effektiver werden müssen, um die Dauer und Zahl der verspäteten Lieferungen und die Produktionskosten zu senken.

2. Das Ausbildungsniveau muß gesteigert werden. Dies gilt für alle beteiligten Akteure. Die Wissensbestände, die abgerufen werden können, reichen nicht aus.

Die absolute Mehrzahl der Produktivkräfte hat keine Erfahrung bei der Produktion von Bekleidung, die auf einer professionellen Ausbildung beruht. Das Anlernen geschieht in den Betrieben und dauert zumeist nur wenige Wochen. Zudem bezieht sich diese Ausbildung zumeist nur auf eine monotone Tätigkeit. Die auszubildende Person erlernt keine Basisbefähigungen, die für diverse Anforderungen adaptierbar sind. So sind auch die Lerneffekte bei der täglichen Arbeit nur gering. Besonders fehlt es an einer Bewußtseinsbildung für die Komplexität und Interdependenz der Produktionsabläufe. Obwohl viele Betriebe durchaus versuchen motivierte und leistungsfähigere Mitarbeiter zu befördern, so findet diese Beförderung wieder nur in einem wenig lernbereiten System statt. Die Möglichkeit, daß die ArbeiterInnen durch eigene Ideen und Erfahrungen an der Struktur der Produktion mitwirken könnten, wird von fast keinem Beteiligten gesehen. Das Potenzial zur Effektivitätssteigerung ist gerade deshalb nicht zu unterschätzen, weil viele ArbeiterInnen schon in anderen Fabriken gearbeitet haben und die Fluktuation teilweise sehr groß ist. Es existiert hier also durchaus Wissen, auch wenn es nicht leicht abrufbar ist. Mir ist durchaus bewußt, daß es nicht sinnvoll ist, die Ansprüche des Idealtypus eines innovativen Unternehmens auf die Verhältnisse in Bangladesch zu projizieren. Die jetzigen Produktionsabläufe sind aber so verbesserungswürdig, dass zumindest in diese Richtung etwas verändert werden muß. So gibt es in vielen Fabriken bei der Qualitätskontrolle keine Lampen mit denen die Kleidung durchleuchtet wird. In diesem

Fall wird ein Kleidungsstück über einen Leuchtkörper gestülpt und man kann sehr schnell Verarbeitungsfehler erkennen. Stattdessen sitzen die ArbeiterInnen in den zumeist schlecht beleuchteten Fabriken und versuchen ohne Hilfsmittel Fehler zu entdecken. Diese Methode ist nicht nur unsicherer, sondern auch teurer, da eine Investition in einen Beleuchtungsstab schnell durch Lohnersparungen amortisiert werden würde. Ein weiteres Beispiel ist, daß bestimmte Arbeitsgänge überflüssig sind. Eine andere Anordnung bei der Produktion würde z.B. das Hin- und Hertragen der Kleidung überflüssig machen. Die Effektivität könnte stark gesteigert werden, wenn das (untere) Management besser ausgebildet wäre. Es fehlt besonders an der Einsicht und Motivation, daß solches Wissen von großer Bedeutung ist. Auf der Ebene der ArbeiterInnen sind die Probleme sogar noch größer. Eine westliche Expertin erklärte mir, daß die Hälfte der ArbeiterInnen eingespart werden könnte, wenn ein europäisches Ausbildungsniveau durchgesetzt würde. Gerade die Tätigkeiten der HelferInnen (z.B. beim Nähen und Zuschneiden) müßte man gar nicht ansprechen. Eine Studie zur Produktivität hat ermittelt, daß in den USA für die Produktion eines T-Shirts 11 Minuten Arbeitszeit benötigt werden, während dieser Bedarf in Bangladesch bei 25 Minuten liegt.<sup>9</sup> Durch die ungleich höheren Arbeitskosten wird dieser Vorteil zwar zunichte gemacht, allerdings konkurriert Bangladesch auf dem Weltmarkt auch eher mit China, Indonesien und Thailand, wo die Produktivität ebenfalls höher ist. Diese Probleme basieren primär darauf, daß es keine staatlichen Einrichtungen gibt, in denen diese Berufe gelehrt werden. Die BGMEA bemüht sich zusehends Druck auf die Politik auszuüben und selbst solche Einrichtungen zu installieren, aber bislang ist auch in der BGMEA das Problembewußtsein in dieser Richtung wenig ausgeprägt. Die andere Möglichkeit wäre natürlich, daß in den Unternehmen selbst Lernprozesse ausgelöst werden. Sicherlich gibt es innovativere Unternehmen (s.IX), aber die Veränderungsdynamik ist häufig sehr begrenzt.

3. Naheliegender ist der Wissenstransfer durch ausländische Experten und Ausbildung von bangladeschischen Fachkräften im Ausland. Wie in Abschnitt IV erwähnt, war es gerade in der Anfangsphase unabdingbar, daß erfahrene Kräfte bei der Ansiedlung halfen. Dies beschränkte sich naturgemäß auf die technischen Abläufe und auf die Kontakte mit Abnehmern. Die besondere Problematik in Bangladesch war für diese Manager, die zumeist aus anderen Teilen Asiens kamen, nicht so einfach zu durchschauen. Hier waren die Unternehmer im Vorteil, die im Ausland studierten oder ausgebildet wurden und aus Bangladesch stammten. Doch die Anzahl dieser Unternehmer ist sehr begrenzt, da die Hürden für ein Auslandsstudium sehr hoch sind. Aus diesem Grund sind allerdings auch Organisationen aus dem Entwicklungshilfebereich aktiv gewesen. So hat BDFID (Britain's Department for International

---

<sup>9</sup>Angabe eines interviewten Managers

Development) seit 1990 über 140 Manager aus Bangladesch in England weitergebildet. Auch die GTZ hat Projekte, die die Managementqualität in kleinen Unternehmen ( fast ausschließlich im Ledersektor) verbessern soll. Insgesamt wurden aber verhältnismäßig wenig Mittel in die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit investiert. Westliche Unternehmen haben bislang fast gänzlich darauf verzichtet in Bangladesch Tochterunternehmen zu gründen und diese selbst zu leiten. Dies ist auch als strategische Entscheidung zu verstehen und soll gewährleisten, dass ein Rückzug aus Bangladesch mit begrenzten Kosten verbunden ist. Allerdings werden Mitarbeiter nach Bangladesch entsandt, die die Qualität der Produkte sichern helfen sollen. Faktisch übernehmen diese dann auch im begrenzten Maße Managementaufgaben, wobei ihr Einfluß begrenzt bleibt.

Von der Bekleidungsindustrie können auch Impulse auf Erwartungsstrukturen ausserhalb der Wirtschaft wirken, wie das ja z.B. bei der Berufstätigkeit von Frauen schon der Fall ist.

Unternehmen sind gezwungen sich in einer Umwelt zu etablieren, die nur sehr instabile Erwartungshorizonte zur Verfügung stellt. Dies erfordert die Fähigkeit zum Lernen und zu einer Informationserzeugung, die an der Überlebensfähigkeit der Unternehmen ausgerichtet ist. Der Umgang mit den Forderungen zur Kinderarbeit sind ein Beispiel hierfür. Die Unternehmen erkennen eine Bedrohung und sind mehr oder minder professionell in der Lage ihre Außendarstellung zu organisieren. Ein weiteres Beispiel ist der Umgang mit den innenpolitischen Machtverhältnissen. In Bangladesch gibt es eine starke Netzwerkbildung in den beiden politischen Polen (Awami League/BNP). Es ist nicht ganz einfach für die Textilindustrie sich aus den politischen Polarisierungen herauszuhalten und ihre Interessen abgekoppelt zu verfolgen. Doch genau dies wäre notwendig, um ohne systemfremde Bindungen wirtschaftliche Entscheidungen treffen zu können. Die Tatsache, daß es in Bangladesch keine industrielle und unternehmerische Tradition gibt, darf nicht dazu führen, daß andere sozialstrukturelle und semantischen Determinanten diese Leere füllen. Es ist ja zweifellos auch eine Chance, dass junge Unternehmen entstehen, die nicht zwangsläufig Routinen reproduzieren. Aber hier zeigt sich ein kulturelles Problem. Die Unternehmen sind nur schwer in Lage sich von hierarchischen, religiösen, paternalistischen und statischen Mustern zu lösen, wie sie in Bangladesch noch häufig dominant sind. Auch wenn ich mich auch mit weltoffenen Unternehmern gerade aus der IT-Branche unterhalten haben, die den westlichen Vorstellungen von den „jungen Kreativen“ durchaus entsprechen, so trifft man diesen Typus bei den Funktionären des Bekleidungssektors nur selten an. Auch wenn es hier deutliche Unterschiede gibt, wie ich sie in Kapitel 7 ausführlich beschrieben habe.

## **IX.Klassifizierung von Managementstilen**

Es ist sinnvoll eine Differenzierung zwischen zwei grundsätzlich unterscheidbaren Managementstilen vorzunehmen, die als Leitlinie zur weiteren Untersuchung dienen kann. Unterschieden werden soll zwischen einem innovativen oder zumindest lernbereiten Managementkonzept und einem statischen oder gar normativen Verständnis von Unternehmensführung, wobei die Vertreter der wenig lernbereiten Fraktion in der Mehrzahl sind. Die Unternehmen in Bangladesch sehen sich einer Vielzahl von für sie relevanten Umweltveränderungen ausgesetzt. Dazu zählen die Veränderungen in der Nachfragestruktur auf dem gesamten Textil- und Bekleidungssektor ebenso wie die Ansprüche an Qualität und Sortimente. Normative Postulate aus dem Ausland, die auf die Arbeitsbedingungen referieren, können zur Gefahr für die Existenz der Betriebe werden. Veränderungen im Welthandelssystem bestimmen über Mengen, Importerleichterungen und Lieferbedingungen. Die Effektivität der Produktion muss gewährleisten, dass man auch gegen die Konkurrenz aus anderen Niedriglohnländern (z.B. China, Indonesien, Pakistan, Kambodscha) bestehen kann. Die unsichere innenpolitische Lage verlangt ebenso nach Anpassungsleistungen wie die Formierung von Interessenvertretungen der zumeist weiblichen Arbeitskräfte. Um unter diesen Bedingungen mit Gewinn Bekleidung zu produzieren bedarf es entweder einer guten Positionierung im Markt ( z.B. Besitz von hohen Quoten, Lieferverträge mit grossen ausländischen Unternehmen oder genügend Kapitalkraft, um hohe Investitionen zu tätigen s.VII), die allerdings auch nur mit funktionierenden Strukturen gehalten werden kann oder der Fähigkeit den Herausforderungen durch Lernbereitschaft und Flexibilität entgegenzutreten. Zu diesen Fähigkeiten gehören das Akquirieren von profitablen Aufträgen und die Sicherstellung der Grundstoffzulieferung durch Aussendarstellung und Netzwerkbildung, die Wahrung der Qualität der Produkte durch eine effektive Qualitätskontrolle, das Einhalten von Lieferterminen durch Straffung der internen Strukturen und Einführung eines Zeitmanagements, die Ausbildung und Motivation des unteren Managements und der Produktionskräfte, die Verbesserung der Produktivität durch Mechanisierung und Wissensgenierung.

*„I'm a businessman by nature“*

Es ist auffällig, dass viele Unternehmer aus Familien stammen, die schon vorher Unternehmen besessen und geführt haben. Diese Unternehmerklasse ist in Bangladesch noch nicht lange existent und ist mit der politischen Klasse eng gekoppelt. „Mein Vater hat ein Exportunternehmen und vor drei Jahren sind wir gemeinsam in den Bekleidungssektor eingestiegen“, „ wir sind ein Familienunternehmen“ oder „meine Familie besitzt zwei Hotels und jetzt auch ein Bekleidungsunternehmen“ sind Antworten, die ich häufig gehört habe. Die Besitzer der Unternehmen haben sich häufig von Bekannten und Verwandten beim Start

der Produktion helfen lassen und führen die Unternehmen selbst weiter. Keiner der Unternehmer, die ich dieser Kategorie zurechne, hat im Ausland studiert oder eine Ausbildung genossen, die in einem engeren Zusammenhang mit der Tätigkeit stehen würde. Man trifft auf eine Selbstbeschreibung, die in dieser Hinsicht aber kein Problemverständnis erkennen lässt. Die Unternehmer fühlen sich für ihre Tätigkeit prädestiniert, weil dies Familientradition ist und die Befähigung sozusagen im Blut liegt. Viele zunächst in anderen Sektoren tätige Unternehmen haben sich vom Erfolg des Bekleidungssektors angezogen gefühlt und hegten an ihrer Kompetenz keinen Zweifel. Sie seien ja auch woanders erfolgreich und dies zeige schon ja ihre Qualifikation. Hierzu muss man anmerken, dass dieser Erfolg zumeist durch eine Monopol oder Oligopolstellung und /oder durch politische/ökonomische Netzwerke begründet ist. Die Marktzugangspraktiken sind durch Einflussnahme und Korruption gekennzeichnet. Begünstigt wurde die Etablierung dieser Unternehmen durch den stratifizierten Gesellschaftstypus. Eine kleine Oberschicht ist für die Ressourcenallokation verantwortlich und sichert sich über eine Semantik ab, in der die soziale Differenzierung in vielen Kontexten reproduziert wird. Hierarchisierung ist ein prägendes Merkmal auch innerhalb der Unternehmen. Die kleine Schicht der Unternehmer war und ist in der Lage Kapital zu akquirieren, die Bestimmungen der formalen Sozialgesetzgebung zu umgehen und politische Entscheidungen zu beeinflussen. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit war durch die Förderung der bangladeschischen Exportwirtschaft (Quoten, GSP) und der extrem niedrigen Löhne (ab 35DM im Monat) gegeben. Durch die rasante Steigerung der Kapazitäten in Bangladesch, der Erstarbung der Konkurrenz, Forderungen nach besseren Arbeitsbedingungen und Verbot von Kinderarbeit und die Liberalisierung des Welthandels (s.IV) bedarf es zunehmend einer Reformierung der Strukturen, die die alte Unternehmerklasse vor grosse Herausforderungen stellt.

*„Wenn wir so weitermachen wie bisher, dann sind wir in drei Jahren vom Markt verschwunden“*

In der zweiten Kategorie sind die Unternehmen verortet, die den Veränderungsbedarf erkennen und diverse Strategien entwickeln, um sich angemessen auszurichten. Von zentraler Relevanz ist hier der Wissens- und Wertetransfer zu sehen. Wissenstransfer bezeichnet hier Wissen, das genutzt wird, um die betriebsinternen Abläufe (Entscheidungskompetenzen, Zeitmanagement, Qualifizierung der Mitarbeiter, Controlling...) zu verbessern und so den Ansprüchen der Abnehmer zu genügen. Zumeist wird Wissen aus dem Ausland (durch dortige Ausbildung oder ausländische Experten) transferiert, um Fortschritte machen zu können. Ein weiteres Phänomen in dieser Richtung ist, dass zunehmend Absolventen von Wirtschaftsstudiengängen schon im mittleren und unteren Management eingesetzt werden. Dies passiert vornehmlich bei grösseren Unternehmen, die auf eine bessere Steuerungsleistung angewiesen sind. Häufig

werden auch erfahrene Fachkräfte von anderen Unternehmen abgeworben, um deren Wissen im Unternehmen zu multiplizieren. Damit soll dem weitverbreiteten Phänomen entgegen getreten werden, dass auf der Ebene der Aufsichten, Ausbilder und Qualitätskontrolleuren Wissen nur reproduziert und nicht erweitert wird. So habe ich eine Fabrik besichtigt, in der die oben genannten Funktionsträger seit 10 Jahren ihre Routinen an die ArbeiterInnen und ihre Nachfolger weitergegeben haben, ohne dass jemand Defizite erkannt oder Konzepte erarbeitet hätte. Dies steht auch im Zusammenhang mit der Hierarchisierung und der schlechten Motivation und ist nicht nur mangelnder Entscheidungskompetenz zuzurechnen.(s.VIII).

#### Beispiel für innovative Unternehmensführung

Der Unternehmensgründer studierte in den USA Master of Business Administration und kehrte nach dem Studium nach Bangladesch zurück. Dort gehörte er zu den ersten, die ein Bekleidungsunternehmen gründete. Von Anfang an bemühte er sich seine Produkte möglichst direkt zu vermarkten, um keine Buying Houses einschalten zu müssen. Zudem produziert er auch Buttons, Kartons und teilweise sogar die Stoffe selbst, um nicht von der Zulieferindustrie abhängig zu werden und flexibel zu bleiben. Er gehört zu den wenigen Besitzern, die noch Kontakt zu den konkreten Produktionsabläufen haben. Mehrere hunderttausend Dollar wurden in Maschinen investiert, die sowohl die Effektivität als auch die Qualität verbesserten. Die Präsenz auf internationalen Messen gewährleistet Kontakt mit potenziellen Auftraggebern.

Die Unternehmen, die ich zu der innovativeren Gruppe zähle, haben zumeist auch eine arbeitnehmerfreundlichere Ethik, die sich in vielen Phänomenen manifestiert. Dies beginnt mit einer regelmäßigen Bezahlung, wobei in Bangladesch die Zahlungsmoral besonders bei Überstunden mäßig ist.<sup>10</sup> Wenn diese regelmäßig bezahlt werden, steigt natürlich auch die Bereitschaft der ArbeitnehmerInnen an, das Arbeitspensum konzentriert zu absolvieren. Gerade bei finanziell angeschlagenen Fabriken werden die Löhne nur noch verspätet oder gar nicht mehr gezahlt, was die Fluktuation und die Motivation negativ beeinflusst. Demgegenüber haben andere Unternehmer begriffen, dass die regelmäßige Bezahlung der Arbeitskräfte Voraussetzung für dauerhaften unternehmerischen Erfolg ist. So entgegnete mir ein Manager *„wenn ich nicht mehr in der Lage bin, die ArbeiterInnen zu bezahlen, dann bin ich gescheitert und muß die Konsequenzen tragen. Dann bin ich ein schlechter Unternehmer und muß die Schuld bei mir suchen.“*

---

<sup>10</sup>z.B. Garment Workers in Bangladesh. S.34

## X. Die Einbettung unternehmerischen Entscheidens und die Frage der Rationalität

Schon an dieser Stelle des Lehrforschungsberichtes sollte deutlich geworden sein, daß in der Mehrzahl der Unternehmen keine Entscheidungen getroffen werden, die als rational zu bezeichnen wären. In Anlehnung an den systemtheoretischen Rationalitätsbegriff gehe ich dann von Rationalität aus, wenn ein reflexionsfähiges System die Unterscheidung zwischen sich und seiner Umwelt kontingent setzen kann. Dies bedeutet, daß es in der Lage ist Entscheidungsmöglichkeiten anhand ihrer wahrscheinlichen Wirkungen auf Umwelt und die Rückwirkungen der Umwelt auf das System abzuschätzen und diese Antizipationsleistung als Grundlage für Entscheidungen zu nutzen.<sup>11</sup> Hierdurch erzeugt das System Informationen über die relevante Umwelt.

Im Falle der bangladeschischen Bekleidungsunternehmen kann man einen Mangel an solchen Operationen konstatieren. Die Unternehmen schaffen es nur sehr begrenzt ihre eigenen Operationen kontingent zu setzen. Aber dies ist die Voraussetzung für Anpassungsleistungen, wie sie der Konkurrenzdruck fordert.

*„ In den letzten Jahren hat sich nur wenig geändert. Mal brauchen wir neue Arbeiterinnen oder ein paar neue Maschinen. Die Produktion läuft so ab wie immer. Wir haben zwar manchmal Probleme, aber das haben hier alle Fabriken. Schlecht ist allerdings, daß die Preise gesunken sind....Ich kann hier nicht mehr sparen, die Stoffe haben einen festen Preis und der Strom, das Gebäude und die Löhne. Ich hoffe einfach, daß die Preise wieder steigen. Dann geht es uns auch gut.“<sup>12</sup>*

Dies ist eine typische Antwort auf die Frage, was sich in den letzten Jahren geändert hat und welche Möglichkeiten noch bestehen, um die Kosten zu senken. Die Unternehmer haben Schwierigkeiten sich vorzustellen, dass die Produktivität noch wesentlich gesteigert werden kann und dass eine Stückkostensenkung von 5-10% über die Existenz des Unternehmens entscheiden kann. Nicht umsonst haben die erfolgreichsten Marktteilnehmer möglichst viele Leistungen selbst übernommen, weil ihnen klar geworden ist, dass durch die Unsicherheit im Unternehmensumfeld der eigene Erfolg gefährdet ist. Allerdings sind gerade die Marktmechanismen für die meisten undurchsichtig oder man hat eine fatalistische Einstellung zu dem Geschehen. Man wartet auf Aufträge durch ein Buying House und wenn keiner kommt, dann wird die Produktion unterbrochen.

Wenn die Zulieferer zu spät liefern, dann wartet man eben bis sie liefern. Man orientiert sich bestenfalls an

---

<sup>11</sup> Es ist natürlich keine vollständige Rationalität möglich, da die Wirkungsketten zu komplex sind und das System die Informationen nur systemintern aufbauen kann

<sup>12</sup> Interview mit einem Managing Director

anderen Unternehmen aus der Branche. Gerade innerhalb der Netzwerke gibt es gegenseitige Beobachtungen, die aber zu keinem Innovationskreislauf führen. Allerdings sind die Bedingungen für ein gutes Risikomanagement auch nicht gerade ideal, da die Einbettung der Unternehmen in die Weltwirtschaft so strukturiert ist, dass sie in noch größerem Ausmaß von Entscheidungen außerhalb des Unternehmens abhängig sind, als dies auch für andere Akteure im Wirtschaftssystem gilt.

Ich konstatiere also mangelnde Befähigung und Motivation die wechselseitigen Entscheidungsfolgen zwischen Unternehmen und ihrer relevanten Umwelt abzuschätzen und auf dieser Grundlage einen Entscheidungstypus zu etablieren, den man als rational bezeichnen kann.

Die Strukturen innerhalb der Organisationen lassen auf Defizite von Flexibilität und Lernbereitschaft schließen. Diese weisen in Bangladesch auf Semantiken hin, die die intrasystemische Operationslogik stört. Wenn Interaktionen zwischen höherem Management und den Arbeitskräften in der Produktion schon aufgrund von sozialen Hierarchien extrem erschwert werden, dann hemmt dies die Entwicklung der Unternehmen. Die Tendenz in den Industriestaaten Hierarchieebenen abzubauen, Entscheidungskompetenzen auf unteren Ebenen zu stärken und die Mobilität innerhalb der Unternehmen zu erhöhen, hat ihren Ursprung innerhalb der Unternehmen, die sich an Effizienz und Bestand orientieren müssen, um nicht durch Dysfunktionalität eliminiert zu werden. Aber selbst diese Systemlogik scheint in Bangladesch nicht uneingeschränkt zu gelten. Einige Unternehmen kann man als „permanently failing organisations“ bezeichnen.<sup>13</sup> Obwohl es schwierig ist, einen solchen Befund empirisch zu sichern, hatte ich den Eindruck, dass einige Unternehmer kaum einen Überblick darüber hatten, ob sie mit ihrem operativen Geschäft Gewinne erwirtschaften. Dies liegt nicht zwangsläufig nur an einem fehlerhaften Accounting und Controlling, sondern auch an der Intention im Textilgeschäft Geld zu waschen, Banken oder andere Unternehmen zu betrügen oder nur in Boomphasen Geld zu verdienen. Sich für Maschinen mehr Geld zu leihen, als diese tatsächlich gekostet haben, ist eine weitverbreitete Masche. Viele Unternehmen sind überschuldet, teilweise fahrlässig, teilweise durch unglückliche Umstände und teilweise intentioniert. Die Banken unterstützen diese Unternehmen weiter, weil sie ansonsten die Kredite abschreiben müssten, was einige Banken selbst in Schwierigkeiten bringen würde. Dieses Problem ist ja in ganz Asien verbreitet. Es befinden sich im Markt Unternehmen, die nach ökonomischen Kriterien schon aufgelöst sein müssten und hinter denen Interessen stehen, die nicht mit den Idealen der klassischen Ökonomie in Übereinkunft zu bringen sind. Zu diesem Idealtypus zählt das Streben nach Gewinnmaximierung auf der Basis von einem rationalen Entscheidungsmodell und vollständiger Information. Diese Prämissen werden nicht erfüllt. Gerade nach einer Optimierung der Abläufe wird häufig nicht gestrebt. Die Unternehmen geben sich mit dem zufrieden,

---

<sup>13</sup>Siehe auch Krücken 1998, S.36ff.

was sie erreichen oder sehen keine Möglichkeit einer fundamentalen Verbesserung. Dies sind Ansätze, die auch in der neueren soziologischen Ökonomie vertreten werden. Entscheidungen werden nicht im Hinblick auf Nutzenoptimierung getroffen, sondern im Hinblick auf soziale Akzeptanz und sozialem Gedächtnis. Entscheidungen orientieren sich an vorherigen Entscheidungen. Deshalb ist gerade der Prozeß der Generierung von Sinn und Struktur wichtig für die Zukunft einer Organisation. Im Falle der Bekleidungsindustrie kann man erkennen, dass es schwerfällt Erwartungshorizonte zu akkomodieren, wenn resistente Semantiken vorherrschen. Dann fällt es schwer die Ausrichtung und Struktur eines Unternehmens zu ändern. Dass gerade die Annahme einer vollen Informiertheit abwegig ist, sollte klar sein. Aber selbst wenn man eingesehen hat, dass die Kapazitäten zur Informationsverarbeitung begrenzt sind, so erkennt man in diesem Bereich in der bangladeschischen Bekleidungsindustrie noch massive Probleme. Abgesehen vom BGMEA, der sich selbst auch als Erzeuger und Vermittler von Information sieht, stehen die anderen Akteure der Komplexität der Lage recht hilflos gegenüber. In meinen Interviews wurde mir häufiger mitgeteilt, dass man nicht wisse wie und warum sich Preise bewegen, welche Anbieter und Abnehmer ihre Strategien ändern, wie man auf politische Krisen oder Forderungen der Abnehmer reagieren solle. Dazu kommen die Unsicherheiten, die die Liefervertragsbedingungen mit sich bringen. Die Produzenten befinden sich in einer defensiven Situation. Und darin befinden sie sich auch deshalb, weil sie es nicht geschafft haben ihre Vorteile und Potenziale dahingehend zu nutzen, daß sie selbst Druck auf Zulieferer, Konkurrenten und Abnehmer ausüben. Der Bezahlmodus<sup>14</sup> kostet Zeit und benachteiligt die Produzenten. Es wäre effektiver die Transaktionskosten zu erhöhen und dafür Informationen einzuholen und die Verträge rechtlich besser abzusichern.

## **XI. Die Bedeutung der Bekleidungsindustrie für die ökonomische Entwicklung Bangladeschs**

75% der Exporte sind Erzeugnisse der Bekleidungsindustrie. Diese beeindruckende Zahl macht deutlich, daß es bis heute keinem anderen Industriezweig gelungen ist eine ähnliche Entwicklung zu schaffen. Gerade wenn man die Produkte betrachtet, die in der Exportstatistik auf Rang zwei und drei stehen (Jute mit 7% und Leder mit knapp mit 4%) sieht man, daß auch keine zukunftssträchtigen Produkte nachrücken. Die Jute- und Leder verarbeitende Industrie sollte aber auch als Beispiel dafür dienen, wie schnell einst verheißungsvolle Wirtschaftszweige vom Niedergang betroffen sein können. Die Preise für Jute und Leder

---

<sup>14</sup>Sogenannte Letter of Credit's (LC's), wobei die Zahlungsverpflichtung gegenüber dem Zulieferer eindeutiger ist, als das Recht für die eigenen Lieferungen bezahlt zu werden

sind innerhalb des letzten Jahres um 40% gesunken und die Juteproduzenten müssen den Rohstoff unter dem Selbstkostenpreis verkaufen.<sup>15</sup>

Diese Sektoren sollen hier nur kurz erwähnt werden, um die dominante Stellung der Bekleidungsindustrie herauszustellen. Es ist grundsätzlich natürlich nicht möglich, die bisherige Entwicklung als positiv oder negativ zu konnotieren. Der gesellschaftliche Kontext ist einfach zu komplex und die Beobachterperspektiven sind zu unterschiedlich. Zudem hatte ich schon erwähnt, daß die nächsten Jahre entscheidend sein werden. Aber wie läßt sich die Situation beschreiben, in der sich Bangladesch sozioökonomisch befindet? Die Differenzierungsform befindet sich in einem Transformationsprozeß von Stratifizierung in funktionale Differenzierung. Der Demokratisierungsprozeß hat dem Recht und der Wirtschaft die Möglichkeit zu einem Schließungsprozeß gegeben, wobei diese Entwicklung nicht abgeschlossen ist. Die rechtlichen Grundlagen (z.B. auch im Arbeitsrecht) sind gegeben, aber die Realisierung scheitert noch häufig an der Macht der privilegierten Gruppen, und die Mehrheit der Bevölkerung ist von faktisch vom Rechtssystem exkludiert, da sie nicht die finanziellen Mittel und ausreichendes Wissen hat, um ihr Recht durchzusetzen. Dies spiegelt sich auch bei den ArbeiterInnen wieder, die häufig schlecht über ihre Rechte informiert sind und kaum in der Lage sind dieselben durchzusetzen. Aber hier kann die internationale Vernetzung helfen. Konkrete Arbeitsschutzbedingungen, die Unternehmen erfüllen müssen, um in die USA exportieren zu dürfen und der Versuch von westlichen Organisationen in Bangladesch Gewerkschaften im Aufbau zu helfen, sind Beispiele.

Solche Prozesse sind auch Phänomene von dem, was man als Globalisierung bezeichnet. Neben den Folgen der internationalen Arbeitsteilung sind dies z.B. auch Wertbezüge, die sich in den lokalen Kontexten unterschiedlich manifestieren. Darauf weist z.B. hin, dass der oberste Gerichtshof die Vertreibung von Slumbewohnern untersagt oder die Militärausgaben kritisiert. Auch der Einfluß der Religion dominiert zumeist nicht mehr wirtschaftliche Entscheidungen oder das Rechtssystem, auch wenn er in den Lebenswelten permanent existent ist.

Die Tatsache, daß 90% der ArbeiterInnen in der Bekleidungsindustrie weiblich sind, ist ein Bruch mit der Tradition. Frauen fangen an ihr eigenes Geld zu verdienen, auch wenn es nur für die Deckung der Grundbedürfnisse reicht. Sie fangen später an zu heiraten und haben die Möglichkeit das Geschlechterverhältnis im Rahmen des momentan Möglichen neu auszuhandeln. Es zeigt aber auch, daß die höheren Positionen männlich besetzt sind, was man schon auf der Ebene der Cutting Master und

---

<sup>15</sup>Bangladesh Observer, diverse Ausgaben August und September 1999

Supervisors beobachten kann.<sup>16</sup>

Die Hoffnungen, daß die Bekleidungsindustrie der Anfang eines gesamten Wirtschaftsaufschwungs werden könne, haben sich nicht erfüllt. Die Beispiele Thailand, Korea und Taiwan haben sich in Bangladesch nicht wiederholt und dies hat vielschichtige Gründe. Es gelang bis heute nicht die Binnennachfrage zu stärken, die Voraussetzung für einen sich selbst tragenden

Wirtschaftsaufschwung ist. Die ArbeiterInnen werden so gering belohnt, daß sie in den meisten Fällen nur Geld für die Ernährung (ihrer Familien) und Unterkunft zur Verfügung haben. Die Unternehmer und Händler, die viel Geld mit dem Business verdienen, investieren es im Ausland und schaffen sich Ghettos des Wohlstands (besonders in Dhaka). Der hier getätigte Konsum reicht nicht aus, um volkswirtschaftliche Wohlfahrtseffekte auszulösen. Die Wertschöpfungskette der Bekleidungsproduktion ist sehr nachteilig für Bangladesch. Für die produzierte Ware gibt es in Bangladesch nur einen kleinen Markt, wo zumeist fehlerhafte Ware verkauft wird. Nur ein geringer Teil (5-10%) des westlichen Konsumentenpreises verbleibt in Bangladesch. Eine Vergleichszahl macht dies deutlich. In Ostwestfalen Lippe wurde 1999 Bekleidung im Wert von 5,5 Milliarden DM von 12000 Beschäftigten produziert.<sup>17</sup>

In Bangladesch wurden 1998 in diesem Sektor Waren im Wert von 4 Milliarden Dollar produziert.<sup>18</sup> Und dies mit insgesamt etwa 1,5 Millionen Beschäftigten.

Der Zustand des politischen Systems trägt einen nicht geringen Teil an dem ausgebliebenen gesamtwirtschaftlichen Erfolg bei. Anders als z.B. in Malaysia fehlen die Visionen und besonders die konkreten Programme. Auch wenn man Erfolge bei der Bekämpfung des Analphabetismus und des Bevölkerungswachstums vorzuweisen hat, ist das Niveau der Schulen und Universitäten nicht hoch genug. Ein westlicher Entwicklungshelfer sagte zu mir. *„Ich habe hier Universitätsabsolventen erlebt, die in Deutschland noch nicht einmal einen Realschulabschluß bekommen hätten“*. Ein großes Problem in der Bildungslandschaft ist, daß die Schüler und Studenten nicht zum eigenständigen Denken und Problemlösen angeleitet werden. Frontalunterricht und reine Wissensreproduktion stehen im Vordergrund, was nicht zuletzt im Zusammenhang mit den hierarchischen Strukturen zu sehen ist.

*„Jeder der hier Angestellten möchte eine tolle Berufsbezeichnung auf der Visitenkarte stehen haben, aber wenn es darum geht Verantwortung zu übernehmen oder eigene Konzepte mit einzubringen, dann werden sie ruhig. Ich halte es neben den korrupten Strukturen in Politik und Wirtschaft für das größte Problem hier in Bangladesch. Dieser Mißstand läßt sich nur schwer beheben und man*

---

<sup>16</sup>Salma Chaudhuri Zohir: Garment workers in Bangladesh, S. 43

<sup>17</sup>Wirtschaftsfaktor OWL, Westfalen-Blatt, 18/19.-3.2000

<sup>18</sup>BGMEA, Annual Report 1998

*muß sich darauf einstellen, daß dieses Problem noch lange vorherrschen wird.*“<sup>19</sup>

Ein anderer Beobachter nannte diesen Zustand „*kulturelle Lethargie*“.

Fortschritte, was das Niveau der Ausbildung von Führungskräften anbelangt, kann man durch die zunehmende Anzahl von Privatuniversitäten erhoffen. Diese orientieren sich an westlichen Standards und können auch nicht über mangelnden Andrang von motivierten Studenten klagen. Der Umstand, daß hier wieder nur Angehörige von wohlhabenderen Schichten partizipieren können, wird beklagt, ist aber ein scheinbar notwendiges Übel, wobei ähnliche Tendenzen ja auch im Westen zu beobachten sind.

Mindestens genauso problematisch für die Entwicklungschancen Bangladeschs ist aber, daß in kaum einen für die Wirtschaft relevanten Bereich Erwartungssicherheit besteht. Dies beginnt bei der Stromversorgung und endet bei der Unzuverlässigkeit des Transportsystems. Die Bekleidungsindustrie mußte viele Leistungen selbst übernehmen, die in entwickelten Ländern von anderen Systemen übernommen werden. Dazu gehört das Anlernen der ArbeiterInnen, die Sicherstellung der Stromversorgung durch eigene Generatoren (noch 1991 rechnete man bei jeder Lieferung mit 2 Tagen Produktionsstopp durch Ausfall der Elektrizität), eigene Sicherheitsdienste in den Fabriken, die Abkommen der BGMEA mit der politischen Opposition bei Generalstreiks die Bekleidungsindustrie auszunehmen, das Chartern eigener Flugzeuge bei Krisen durch Überschwemmung oder Blockade der Strassen durch Protestierende, Finanzierung von Schulen, um ehemalige Kinderarbeiter auszubilden und z.B. die Finanzierung des Hafenausbaus in Chittagong. Über Chittagong werden fast sämtliche Produkte ausgeführt und es kommt teilweise zu wochenlangen Wartezeiten, da die Kapazitäten beschränkt sind und die Organisationsstruktur verbesserungswürdig ist. Aber auch am ZIA Airport kommt es oft dazu, dass Waren wochenlang gelagert werden, weil die Logistik nicht funktioniert. Diese Umstände zeigen, dass die Etablierung der Bekleidungsindustrie nicht einfach war und die Rahmenbedingungen immer noch zu wünschen übrig lassen.

Während es andere Länder in Asien geschafft haben auch Industrien anzusiedeln, die hochwertigere Produkte fertigen und damit auch größere Ansprüche an die Rahmenbedingungen haben, so ist Bangladesch davon noch weit entfernt. Gerade wissensbasierte Unternehmen, die z.B. in Indien, Malaysia, Taiwan, Hong Kong und Singapur seit längerem großen Erfolg haben, haben in Bangladesch kein geeignetes Umfeld. Während multinationale Konzerne nun auch zunehmend ihre Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in vermeintlich wenig entwickelte Länder auslagern, so gibt es in Bangladesch sogar nur wenige Unternehmen aus arbeitsbasierten Industrien, die Tochterfirmen gründen. Gerade westliche Unternehmen sind nur selten anzutreffen, was das Entwicklungstempo beeinträchtigt.

---

<sup>19</sup>Interview mit westlichem Entwicklungshelfer

Gerechterweise sollte man aber auch anmerken, dass es mit den Export Processing Zones (EPZs) Bemühungen der Regierung gibt. Für diese Zonen, die sich der Nähe von Dhaka und Chittagong befinden, können in erster Linie asiatische Unternehmen angeworben werden, die dort produzieren. Aber auch hier dominieren Bekleidung und verwandte Industrien (25% Bekleidung, 23,3% Textilien, 10,65% Leder).<sup>20</sup> So befindet sich in Chittagong die größte Knopffabrik Asiens. Um diese Export Processing Zones zu einem Erfolg werden zu lassen, hat die Regierung ein Förderungsprogramm ausgearbeitet. Der Import von Maschinen und Ersatzteilen ist steuerfrei, 10 Jahre lang sind alle Ertäge steuerfrei, 100% ausländischer Besitz von Unternehmen ist erlaubt.<sup>21</sup> Zudem gibt es ein Gewerkschafts- und Streikverbot in den EPZs. Offiziell dürfen in den EPZs nur „hochwertige“ Produkte hergestellt werden. Bekleidungsfabriken müssen z.B. auch Anzüge herstellen, um die Genehmigungen zu bekommen. In diesem Zusammenhang gab es vermehrte Betrügereien, wo z.B. Fabriken gar kein Maschinen zur Produktion bestimmter Produkte besaßen, die sie angeblich produzierten. Auch diese Vorfälle trugen dazu bei, daß man in der Bekleidungsindustrie die Export Processing Zones zunehmend als Konkurrenz wahrnimmt. Wenn man bedenkt, daß es in Chittagong ein koreanisches Unternehmen gibt, das die Produktionskapazität auf 40000 Hemden pro Tag ausgebaut hat, werden diese Bedenken verständlich. Aber letztlich versucht man in diesen Zonen das zu schaffen, was für ganz Bangladesch dringend nötig wäre. Eine funktionierende Infrastruktur und einen Schutz vor Streiks und sozialen Unruhen. Auch die BGMEA hat Bestrebungen die Fabriken ausserhalb der Export

Processing Zones neu zu ordnen und in bestimmten Gebieten zu konzentrieren. Es ist in Dhaka alles andere als selten, daß man für den Weg von Fabrik A zu Fabrik B über eine Stunde Zeit verbraucht, auch wenn die Entfernung nur wenige Kilometer beträgt. Die Export Processing Zones, die an die Sonderwirtschaftszonen in anderen asiatischen Ländern erinnern, haben aber noch einen anderen Erfolg zu verbuchen. Dies ist ein wesentlich höheres Lohnniveau, als es im übrigen Bangladesch

üblich ist. Löhne von 100 Dollar im Monat sollen keine Seltenheit mehr sein. Hier zeigt es sich, daß erfahrene ArbeiterInnen gefragt sind und dann auch auf eine höhere Bezahlung und bessere Behandlung rechnen können. Auch einheimische Unternehmen dürfen in den EPZs investieren, ihr Anteil liegt aber nur bei 22%. 37% der Investoren kommen aus Südkorea, 14% aus Japan und 13% aus Hong Kong. Auch die Qualität des Managements ist aus diesem Grund höher einzuschätzen.

Der Wert der Exporte aus den Export Processing Zones betrug im Geschäftsjahr 1998/1999 711,69 Millionen Dollar. Dieser Erfolg hat die Regierung bewogen eine dritte Zone auszuweisen. Die

---

<sup>20</sup>Bangladesh Observer, 22.08.99

<sup>21</sup>Bangladesh, Ministry of Information

fundamentalen Probleme, die ich mehrfach erwähnt habe, können mit dieser Politik allerdings nicht gelöst werden. Eher führt es dazu, dass ausländische Investoren die bangladeschischen Unternehmen unter Druck setzen. Man liest zwar häufig, dass Anstrengungen unternommen werden sollen, um die Qualität der Ausbildung an den Schulen und Universitäten zu verbessern und auch Unternehmen aus der IT-Branche ins Land zu locken, aber Ankündigungen gibt es nicht nur in Bangladesch sehr viele.

## **XII.Fazit:**

Die Befunde passen in kein idealtypisches Konzept, aber ein erfahrener Beobachter hätte auch nichts anderes erwartet.

Festzustellen ist, dass sich die Bekleidungsindustrie in Bangladesch in einem gesamtgesellschaftlich relevanten Ausmaß etabliert hat. Sie ist der wichtigste ökonomische Sektor, obwohl die Binnennachfrage nach den produzierten Produkten marginal ist.

Diese Beschreibung unterstützt die These von einem sich ausdifferenzierenden globalen Wirtschaftssystem. Die Produktionsstandorte werden in Abhängigkeit von den relevanten Kriterien selektiert. Und das wichtigste Kriterium bei der Produktion eines arbeitsintensiven Produkts ist die

Höhe der Arbeitskosten. Wo wir auf ein zentrales Problem der bangladeschischen Ökonomie treffen. Nämlich die anderen Kriterien, die erfüllt werden müssen, um sich wirtschaftlich von der Verarmung breiter Bevölkerungsschichten zu lösen. Das Niveau der Schul- und Universitätsausbildung ist genauso zu nennen, wie die politischen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen. Die historischen Determinanten sind nicht in wenigen Jahren aufzulösen, wobei auch nur wenigen klar ist, was sich konkret verändern soll. Zu diesen Determinanten gehören z.B. die sozialstrukturellen Bedingungen mit ihrer strukturellen Machtasymmetrie. Die soziale Mobilität zwischen den Schichten war und ist gering. Hierarchien reduzieren Kontingenz und damit die Möglichkeit zu Anpassungsleistungen.

Wenn man aber die sozialen Traditionen (religiöser, politischer wie wirtschaftlicher Art) bedenkt, was man tun sollte, dann zeigt sich, daß diese in Bewegung geraten sind. Und diese Bewegung ist auch durch die Bedeutung der Bekleidungsindustrie entstanden. Diese Bedeutung ist nicht nur an ein paar

Milliarden Dollar festzumachen, sondern auch an den Folgen, die der Transfer von Wissen, Arbeit und Erwartung gezeitigt hat.

Aber dem Tempo der Dynamisierung der globalen sozialen Prozesse kann (und will?) Bangladesch nicht überall folgen. Es ist nicht nur evident, daß der Boom der Bekleidungsindustrie keinen gesamtwirtschaftlichen Quantensprung ausgelöst hat, wie dies in anderen Ländern der Fall war, sondern die bisherigen Erfolge sind gefährdet. Die Veränderungen im Welthandelssystem, das Erstarren der Konkurrenz und die für Bangladesch ungünstige Wertschöpfungskette sind Bedingungen, auf die überwiegend hilflos reagiert wird. Die schwache außenpolitische Stellung und ein schlechtes Image („*Wir haben hier ein Public-Relation-Problem*“ ) verstärken die defensive Position.

Abzuwarten gilt es, ob es gelingt den „backward linkage“ zu realisieren und damit die Unabhängigkeit und die Wertschöpfungspotenziale zu erhöhen. Ob eine Generation von jüngeren Managern in Entscheidungspositionen vorrücken kann und welche Auswirkungen dies haben wird, ist auch eine spannende Frage. Die globalen Entwicklungen in der Informationstechnologie, im Wissenstransfer und in der Angleichung von Bezugsrahmen kann der Bekleidungsindustrie (und Bangladesch insgesamt) beim Abbau von Defiziten helfen. So sind z.B. Business-to-Business Foren im Internet hervorragend geeignet, um den Einfluß der Buying Houses zu begrenzen und Kommunikation transparenter zu machen.

### **XIII.Literatur:**

Baraldi, Claudio/ Corsi, Giancarlo/ Esposito, Elena 1998: Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt am Main, suhrkamp

Bayes, Abdul/Muhammad, Anu(eds.) 1998: Bangladesh at 25. An Analytical Discourse on Development. Dhaka, The University Press Limited

Bangladesh Garment Manufacturers & Exporters Association (BGMEA) 1999: Annual report 1998. Dhaka

BGMEA 1998: BAT EXPO 98, 9<sup>th</sup> Year of Bangladesh Apparel & Textile Exposition. Dhaka

Bhattacharya, Debapriya 1995: The GATT System: Role. Principles and Issues. Dhaka, Bangladesh Institute of Development Studies

Brajard, Nathalie 1991: A study of garments industry in Bangladesh. It's role as a factor of economic development.

Chaudhuri, Zohir 1996: Garment Workers in Bangladesh: Economic, Social and Health Condition. Dhaka, Bangladesh Institute of Development Studies

Krücken, Georg 1998: Der soziologische neue Institutionalismus. Bielefeld/Madison, Manuskript

Latif, Muhammad Abdul: Handloom Industry of Bangladesh 1947-90. Dhaka, The University Press Limited

Long, Ann/Long, Norman 1992: Battlefields of knowledge. The interlocking of theory and practice in social research and development, London, Routledge

Luhmann, Niklas 1996: Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main, suhrkamp

Luhmann, Niklas 1997: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main, suhrkamp

Ministry of Information 1997: Bangladesh. An Introduction. Dhaka, City Art Press Ltd.

Munck, Ronaldo/O'Hearn, Denis (eds.) 1999: Critical Development Theory: Contributions to a New

Paradigm. Dhaka, The University Press Limited

Nath, Narayan Chandra 1996: Balance of payment constraint on growth and external competitiveness of bangladesh economy. Dhaka, Bangladesh Institute of Development Studies

Reza, Sadrel 1995: Transnational Corporations in Bangladesh: Still at bay? Dhaka, University Press Limited

Reza, Sadrel 1994: Privatizing Industrial Regulatory Functions in Bangladesh. Dhaka, University Press Limited

Robertson, Roland 1998: Glokalisierung: Homogenität und Heterogenität in Raum und Zeit, in:Ulrich Beck (Hrsg.): Perspektiven der Weltgesellschaft. Frankfurt am Main. Suhrkamp

Selim, Monique 1995: The Experience of a Multinational Company in Bangladesh. Dhaka, University Press Limited

Strauss, Anselm 1998: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. UTB

Tacke, Veronika 1999: Wirtschaftsorganisationen als Reflexionsproblem. Zum Verhältnis von Neuem Institutionalismus und Systemtheorie, in: Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie. 1999, Nr.1

Willke, Helmut 1999: Laterale Weltsysteme. Bielefeld, Manuskript

Willke, Helmut 1998: Systemisches Wissensmanagement. Freiburg, UTB