

## **Ermittlung und Steigerung der Attraktivität der ostdeutschen Textilbranche**

Marcel FÖRSTER<sup>1</sup>, Sonja SCHMICKER<sup>1</sup>, Julia NEUMANN<sup>1</sup>, Robert MOTHES<sup>2</sup>,  
Stefan WASSMANN<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb (IAF),  
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Universitätsplatz 2, D-39106 Magdeburg*

<sup>2</sup>*Sächsisches Textilforschungsinstitut e.V. (STFI) An-Institut der Technischen  
Universität Chemnitz, Annaberger Str. 240, D-09125 Chemnitz*

**Kurzfassung:** Ein Wirtschaftszweig mit langer Tradition ist die ostdeutsche Textilbranche, welche nach der Vereinigung Deutschlands in den 90er Jahren einen massiven Imageverlust erlebte. Mittels qualitativer und quantitativer Methodik wurde versucht, die Branchen-Attraktivität zu messen. Es zeigte sich, dass der putative negative Ruf empirisch nicht nachzuweisen war. Gleichzeitig wurde deutlich, dass die Öffentlichkeitsarbeit der Branche hohen Nachholbedarf aufweist. Die Folgen des demografischen Wandels sind in der Branche seit langem spürbar. Ein Weg mit diesen Herausforderungen umzugehen, ist das Publimachen der Innenperspektive nach außen, damit die Qualität der Produkte, die Attraktivität der Arbeitsbedingungen sowie die Innovationskraft der Textil-Unternehmen auch von der breiten Öffentlichkeit wahrgenommen und wertgeschätzt werden können.

**Schlüsselwörter:** Demografischer Wandel, Branchen-Attraktivität, Arbeitgeber-Attraktivität, ostdeutsche Textilindustrie

### **1. Einleitung**

Die Textil- und Modebranche in den neuen Bundesländern, insbesondere in Sachsen und Thüringen, ist eine traditionsgeprägte Branche. Aufgrund der massiven Veränderungen im Kontext der deutschen Wiedervereinigung galt die Branche Anfang der 90er Jahre als nicht zukunftsfähig. Entgegen dieser Prognose hat sich der Industriezweig zu einer „Hightech-Branche“ entwickelt. Das Projekt futureTEX, eines von zehn ausgewählten Projekten aus dem „Zwanzig20-Programm-Partnerschaft für Innovationen“, strebt den Aufbau des modernsten Textil-Wertschöpfungsnetzwerks in Europa bis zum Jahr 2030 unter Nutzung der Chancen der vierten industriellen Revolution an. Vier Basisverbundvorhaben sowie zahlreiche weitere Umsetzungsvorhaben sind Bestandteil des Projekts futureTEX. Eines dieser vier Basisverbundvorhaben, unter Mitwirkung des STFI e.V., des vti e.V., des Fraunhofer-Instituts (IAO) und der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft und Arbeitsgestaltung (IAF-AG), ist das Vorhaben „Arbeitswelt-4.0“. Ein Teilziel dieses Projekts, welches im vorliegenden Beitrag näher beschrieben werden soll, ist die Betrachtung der Attraktivität der ostdeutschen Textilbranche.

Aktuelle Daten lassen sich zu dieser branchenspezifischen Thematik in der einschlägigen Literatur kaum finden. Gespräche mit verschiedensten Textil-Akteuren weisen darauf hin, dass die Branche aktuell nicht zu den attraktivsten Wirtschaftszweigen für Fach- und Führungskräfte zählt. Im Hinblick auf die

demografischen Herausforderungen, denen die ostdeutsche Textilindustrie bereits seit langem begegnet, sollte im Rahmen des Arbeitswelt-4.0-Vorhabens Ziel sein, die Erfahrungen der „Insider“ genauer zu untersuchen, die Branchen-Attraktivität der ostdeutschen Textilindustrie zu erheben und Gestaltungspotenziale zu ermitteln.

## 2. Theoretischer Hintergrund

Der Ruf einer Branche entwickelt sich aus ihrer jeweiligen Historie der jeweiligen Branche heraus. So symbolisieren sie Bündelungen vergangener Leistungen. Der Ruf einer Branche informiert über die allgemeine Attraktivität dieser, speziell für potenzielle Arbeitnehmer, Konsumenten, Investoren etc. (Fombrun & van Riel, 1997). Die Abgrenzung des Branchenrufs zu Konzepten wie bspw. dem Unternehmensimage ist schwierig. Im Laufe der thematischen Auseinandersetzung mit den verschiedenen Konzepten, kam es zu einer Vermischung der Begriffe und einer synonymen Verwendung (Caruana, 1997). Gleichzeitig versuchten andere Forscher die Begriffe „Branchenruf“ und „Unternehmensimage“ zum einen als separate Konzepte zu betrachten und zum anderen als miteinander verwandte Konstrukte zu sehen, die sich gegenseitig beeinflussen. Die Zusammensetzung des Branchenrufs aus multiplen Unternehmensimages ist eine mögliche dritte Sichtweise auf die Thematik (Gotsi & Wilson, 2001). Die theoretische Auseinandersetzung mit den verschiedenen Konzepten lässt schnell erkennen, dass es hinsichtlich Konzeption und Definition keine einheitlichen Perspektiven gibt. Einigkeit herrscht lediglich bezüglich, dass das Konzept des Branchenrufs bilaterale Beziehungen zu anderen, artverwandten Begriffen, wie z.B. zum Begriff des „Unternehmensimage“ unterhält. Barnett, Jermier und Lafferty (2006) identifizierten bei der Suche nach einer einheitlichen Definition drei verschiedene Definitionsbereiche, die sie dem Begriff „Ruf“ zuschreiben. Zum einen handelt es sich dabei um *awareness*, das Bewusstsein über die Existenz einer bestimmten Branche, ohne dabei ein wertendes Urteil abzugeben. Zum anderen erwähnen Barnett et al. (2006) den Definitionsbereich des *assessments*, wobei es sich um die Einschätzung einer Branche handelt, bei der ein wertendes Urteil bezüglich einer Branche impliziert wird. Als letzten Bereich nennen die Autoren den *asset*, welcher den Ruf als Vermögensgegenstand sieht. Hierbei hat der Ruf einen bestimmten immateriellen, finanziellen oder ökonomischen Wert. Der Ruf einer Branche informiert des Weiteren über die allgemeine Attraktivität einer Branche, speziell für prospektive Arbeitnehmer, Konsumenten, Investoren etc. (Fombrun & van Riel, 1997). Abgeleitet aus den voran gegangenen Betrachtungen, wird demnach die Branchen-Attraktivität als Anziehungskraft auf prospektive Fach- und Führungskräfte gesehen, die mit anderen Konstrukten in ständiger Wechselwirkung steht.

## 3. Relevanz

Die Bedeutung der Branchen-Attraktivität erfährt ihre Relevanz durch die Höhe der Reputation. Je schlechter die Branchenreputation, desto verletzlicher ist auch die Reputation der zugehörigen Unternehmen. Umgekehrt sind Unternehmen vor rufschädigenden Attacken geschützt, je positiver der Branchenruf ist (Eisenegger & Künstle, 2003). Demnach werden Unternehmen von den Rufen ihrer zugehörigen Branche direkt tangiert. So ist es möglich, dass Unternehmen bereits auf Basis ihrer

Branchenzugehörigkeit beurteilt werden, bevor unternehmensspezifische Charakteristika betrachtet werden (Vollmer, 1993). Dieser Effekt fällt besonders bei wenig bekannten Unternehmen größer aus (Süß, 1996). Die Personalrekrutierungsbemühungen betroffener Unternehmen können dadurch (zusätzlich) erschwert werden. Ist das Image der Textilindustrie so schlecht wie vermutet, kann daraus eine direkte Ablehnung potenzieller Arbeitgeber resultieren (Süß, 1996). Dieser auf Branchenebene liegende Imagemalus führt dazu, dass sämtliche dieser Branche angehörenden Unternehmen davon betroffen sind.

Warum jedoch genießen einige Branchen besonders hohes Ansehen, während gleichwertige Branchen täglich an einem positiven Image arbeiten müssen? Hierbei spielen unter anderem verschiedene psychologische Prozesse eine Rolle. Der Halo-Effekt beschreibt, dass ein auffälliges Merkmal die Beurteilung anderer Merkmale beeinflusst (Asendorpf, 2015). Ist eine Branche demnach besonders beeindruckend, weil die aus ihr hervorgehenden Produkte besonders innovativ und auf dem neuesten technischen Stand sind, wird schneller über etwaige Negativschlagzeilen oder Skandale hinweggesehen. Burmann und Schäfer (2005) sprechen im Zusammenhang mit der Entstehung von Markenimages von der Attributdominanz, die sie mit dem Schluss von einem einzelnen Attribut auf die Gesamtheit aller vorhandenen Markenattribute beschreiben. Ein Attribut gilt als Schlüsselinformation, die der Erleichterung der Beurteilung einer Sache dient. Süß (1996) spricht in diesem Zusammenhang von Informationsüberlastung. Da die Informationsaufnahme und -verarbeitung des Menschen begrenzt ist, bedient sich der Mensch einiger Mechanismen, die diese vereinfachen, was jedoch zu unzulässigen induktiven Schlüssen führen kann.

#### **4. Hypothesen**

Der wirtschaftliche Einbruch und die daraus folgenden gesellschaftlichen Veränderungen der ostdeutschen Textilindustrie in den Jahren nach der deutschen Wiedervereinigung, werden hypothetisch als „negative“ Attributdominanz für die folgenden Fragestellungen gesehen. Daher wird erwartet, dass die Attraktivität der Textilbranche aus Sicht der Öffentlichkeit als schlecht bzw. sehr unattraktiv bewertet wird (Hypothese 1 = H1). Es wird des Weiteren vermutet, dass der Ursprung für die derzeitige Wahrnehmung der Textilbranche unter anderem in der geschichtlichen Entwicklung, besonders in den 90er Jahren und in der mangelhaften Öffentlichkeitsarbeit gesehen wird (H2). Ferner wird erwartet, dass Angehörige der Textilbranche den Ruf ihrer Branche in der breiten Öffentlichkeit ebenfalls schlecht bis sehr schlecht bewerten (H3). In puncto Öffentlichkeitsarbeit wird vermutet, dass sich die Bekanntheit einzelner Textilunternehmen aus Sachsen und Thüringen zwischen Mitarbeitern der Branche und der Branche nicht angehörigen Personen signifikant unterscheidet (H4). Darauf aufbauend wird angenommen, dass Angehörige der Textilbranche ausgewählte Kriterien von Textilunternehmen besser bewerten, als der Branche nicht angehörige Personen (H5).

#### **5. Methoden**

Zur Beantwortung der Fragestellungen wurden sowohl ein empirisches quantitatives als auch ein qualitatives Verfahren genutzt. Bei der Erstellung des

Fragebogens diente der von Süß (1996) erstellte Fragebogen zur Erfassung der Branchenattraktivität als Grundlage, der weiter modifiziert und auf die im Fokus stehende Forschungsfrage angepasst wurde. An der quantitativen Befragung nahmen  $N = 121$  Teilnehmer teil ( $N = 24$  aus dem Textilgewerbe, im Folgenden als Textiler bezeichnet und  $N = 97$  aus anderen Branchen, im Folgenden als Nicht-Textiler bezeichnet). Die qualitative Erhebung wurde als halbstandardisiertes Leitfadeninterview konzipiert. Dabei standen die Einschätzung der Attraktivität der ostdeutschen Textilindustrie sowie die Ursachen für diese Einschätzungen im Vordergrund. Je nach Bewertung der Eingangsfrage galt es, Maßnahmen zu nennen, die das Image der Textilbranche und damit gleichzeitig die Branchen-Attraktivität verbessern könnten. Die diesbezüglichen Ergebnisse beruhen auf den Aussagen von 20 der Textilbranche zugehörigen Interviewpartnern aus Deutschland und Österreich.

## 6. Ergebnisse

*Hypothese 1*, dass die Attraktivität der Textilbranche seitens der Öffentlichkeit als schlecht bis sehr unattraktiv bewertet wird, konnte teilweise bestätigt werden. Über die 20 Interviewpartner hinweg wurden sehr heterogene Antworten sichtbar. Deutlich wurde, dass die persönlichen Meinungen von der in der Öffentlichkeit erwarteten Attraktivitätsbewertung der Branche abweichen. Während die empfundene Attraktivität in der Öffentlichkeit von den Experten im Durchschnitt mit 3 bis 5 (Skala 1 (unattraktiv) bis 10 (sehr attraktiv)) bewertet wurde, wurde sie von den gleichen Experten aus persönlicher Sicht mit 6 bis 10 bewertet. Zur Validierung der Aussagen der Interviewpartner wurden die Ergebnisse der Fragebogenstudie hinzugezogen. Der Mittelwert (Skala 1 (sehr schlecht) bis 5 (sehr gut)) über alle Ruf-Merkmale hinweg, erbrachte von den Nicht-Textilern einen Mittelwert von  $M_{\text{Nicht-Textiler}} = 3.54$  ( $SD_{\text{Nicht-Textiler}} = .80$ ) und von den Textilern einen Mittelwert von  $M_{\text{Textiler}} = 3.25$  ( $SD_{\text{Textiler}} = .39$ ).

*Hypothese 2*, dass die Ursachen für die derzeitige Wahrnehmung der Textilbranche unter anderem in der geschichtlichen Entwicklung, besonders in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts und in der mangelhaften Öffentlichkeitsarbeit gesehen werden, konnte durch die Experteninterviews bestätigt werden. „Aus persönlicher Sicht hat man viele Entwicklungsmöglichkeiten, aber der Hauptkritikpunkt ist immer noch, dass ein negatives Image dranhängt, weil man einfach die Erfahrung gemacht hat, dass fast eine ganze Generation nach der Wende in die Arbeitslosigkeit gegangen ist und ich glaube, das ist noch ein bisschen das Problem (...)“ (Neumann, 2016, S. 27). Des Weiteren wurde beschrieben, dass das gefühlte negative Image die Sicht versperre, obschon sich die Branche zu einem hochtechnisierten Marktführer entwickelt (Neumann, 2016).

*Hypothese 3*, dass Angehörige der Textilbranche den Ruf in der breiten Öffentlichkeit als schlecht bis sehr schlecht bewerten, konnte teilweise bestätigt werden. Mit einem Mittelwert von  $M = 2,68$  ( $SD = .58$ ) wurde der Branchenruf von Angehörigen der Branche unterdurchschnittlich bewertet. Dabei fiel die Wertung zwischen Angehörigen und Nicht-Angehörigen signifikant ( $U = -3.005$ ,  $p = .002$ ) unterschiedlich aus. Tabelle 1 stellt die Ergebnisse im Überblick dar.

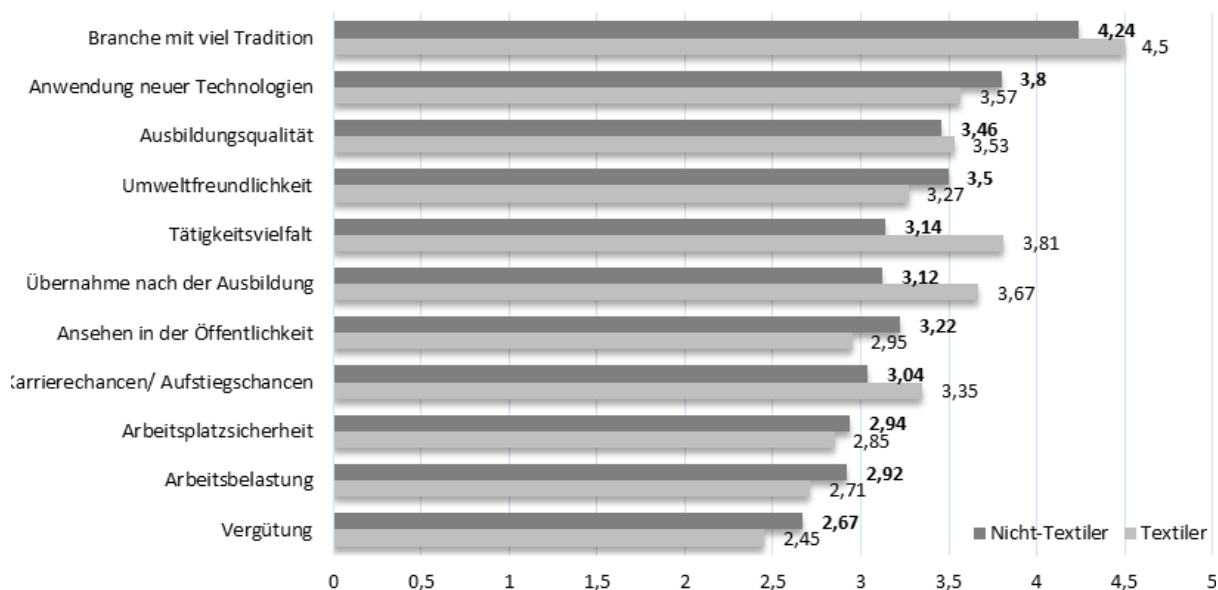
*Hypothese 4* besagt, dass sich die Bekanntheit einzelner Textilunternehmen aus Sachsen und Thüringen zwischen Mitarbeitern der Branche und Nicht-Angehörigen signifikant unterscheidet. Zur Überprüfung dieser Annahme, wurde die Bekanntheit ausgewählter Textilunternehmen zwischen Angehörigen und Nicht-Angehörigen der

**Tabelle 1:** Darstellung der Ergebnisse der Beurteilung des Rufs der Branche aus Sicht der Angehörigen und Nicht-Angehörigen der Textilbranche

	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Ruf der ostdeutschen Textilindustrie in der Öffentlichkeit (Nicht-Textiler)	53	1.00	5.00	3.38	.92
Ruf der ostdeutschen Textilindustrie in der Öffentlichkeit (Textiler)	19	1.00	3.00	2.68	.58

Textilbranche verglichen. Für einzelne Unternehmen konnten bezüglich der Bekanntheit signifikante Unterschiede festgestellt werden. Somit kann Hypothese 4 teilweise bestätigt werden. Anzumerken ist, dass unter den Nicht-Textilern, mit Ausnahme des Unternehmens Bruno Banani Underwear GmbH, die Bekanntheit aller Unternehmen im Mittel unter 2 lag. Der genannte Höchstwert lag hier bei  $M = 1.97$ ,  $SD = 1.40$ , der niedrigste Wert lag bei  $M = 1.20$ ,  $SD = .59$ . Während im Vergleich sechs von neun Unternehmen der Gruppe der Textiler einen Mittelwert  $>2$  erreichten.

Hypothese 5, nimmt an, dass Angehörige der Textilbranche ausgewählte Kriterien von Textilunternehmen besser bewerten, als der Branche nicht angehörige Mitarbeiter. Zur Bewertung der Annahmen wurden erneut Mittelwertvergleiche zwischen Textilern und Nicht-Textilern betrachtet. Abbildung 1 zeigt die Gegenüberstellungen der Mittelwerte der betrachteten Gruppen. Hierbei fällt auf, dass einzig das Kriterium „Tätigkeitsvielfalt“ ( $U = -2.434$ ,  $p = .015$ ) signifikant unterschiedlich bewertet wurde. Die weiteren Vergleiche zeigen keine signifikanten Differenzen. Es zeigt sich, dass die Kriterien der Textilunternehmen ähnlich eingeschätzt werden. Auffallend niedrig, jedoch nicht signifikant, war die Beurteilung der Vergütung in der Branche.



**Abbildung 1:** Darstellung der Bewertung der Textilbranche aus Sicht von Textilern & Nicht-Textilern hinsichtlich ausgewählter Kriterien von Textilunternehmen (eigene Darstellung).

## 7. Diskussion

Trotz methodischer Limitationen und begrenzter Repräsentativität der Stichprobe konnte ein erster empirischer Einblick in die interne und externe Wahrnehmung der Textilbranche gewonnen werden. Es zeigte sich, dass die Branche von internen Personen sehr gut bewertet wurde, die vermutete Außenwirkung hingegen durchaus einen entsprechenden Optimierungsbedarf zeigt. Eine mögliche Erklärung für die zugrunde liegende Diskrepanz von Selbst- und Fremdbild kann auf der einen Seite darin liegen, dass Insider die Branche mit allen Facetten kennen. Von ihrer Branche überzeugt, wurde oftmals auf das große Spektrum der technischen Textilien hingewiesen, das als besonders aussichtsreich eingestuft wurde. Einheitlich wurde die schlechte Förderung von Nachwuchs und das mangelnde Marketing der Branche bemängelt, jedoch auch gleichzeitig ein hoher Bedarf für diesbezügliche Unterstützungsangebote signalisiert. Die „Insider-Aussagen“ unterstützen damit die Ergebnisse der Bekanntheitsgrade ausgewählter Textilunternehmen in der Öffentlichkeit - in der Branche bekannt, für die Öffentlichkeit unscheinbar. Die Ergebnisse untermauern die Aussagen der Interviewten, dass Nachholbedarf in puncto Öffentlichkeitsarbeit besteht.

Als positives Signal kann das Ergebnis gewertet werden, dass der Ruf der Branche in der Öffentlichkeit besser bewertet wird als angenommen. Die vorhandene bejahende Grundeinstellung der Branchenfremden kann mittels geeigneter Marketinginstrumente weiter aufgebaut werden. Der Ruf der ostdeutschen Textilbranche in der Öffentlichkeit erscheint neutral, mit positiver Tendenz. Ein für die Textilbranche zuversichtliches Ergebnis, welches für ein Überwinden der deutschen Wiedervereinigungsproblematik spricht und als Basis für weitere attraktivitätssteigernde Maßnahmen genutzt werden kann. Etwaige Strategien werden im weiteren Arbeitswelt-4.0-Vorhabenverlauf fokussiert.

## 8. Literatur

- Asendorpf, JB (2015). Persönlichkeitsbereiche. In J.B. Asendorpf (Hrsg), Persönlichkeitspsychologie für Bachelor. Berlin: Springer, 65-120.
- Barnett ML, Jermier JM, Lafferty BA (2006) Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review* 9(1):26-38.
- Burmann C, Schäfer K (2005) Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung. Bremen: Universität Bremen.
- Caruana A (1997) Corporate reputation: concept and measurement. *Journal of Product and Brand Management* 6(2):109-118.
- Eisenegger M, Künstle D (2003) Reputation und Wirtschaft im Medienzeitalter. *Die Volkswirtschaft-Das Magazin für Wirtschaftspolitik*, 11:58-62.
- Fombrun C, van Riel C (1997) The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1):5-13.
- Gotsi M, Wilson AM (2001) Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1):24-30.
- Neumann J (2016) Erfassung der Branchenattraktivität am Beispiel der Textilindustrie in Sachsen und Thüringen. Univ. Magdeburg: Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft und Arbeitsgestaltung, Bachelorarbeit.
- Süß M (1996) Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität. München: Rainer Hampp Verlag.
- Vollmer RE (1993) Personalimage. In STRUTZ, H (Hrsg) *Handbuch Personalmarketing*, Wiesbaden:179-204.

