

INHALT

R&W 11 '94

Fachzeitschrift für Unternehmer
und Führungskräfte der
Textilreinigung und des Textilleasing
47.(93.) Jahrgang

Editorial

Dresden – eine Stadt
im Zeichen des Aufbaus 5

DTV-Verbandstag

Erstmals Verbandstag
in den neuen Ländern 9
Dr. Ralf Senf erhält
DTV-Ehrennadel 10
Karl Flick ist gestorben 10
Vortrag von Prof. Picot über
den Dienstleistungssektor 12
Vortrag von Prof. Schiefer
über Führungsstile 14
Vortrag von Dr. Bohnen
über den Anhang
„Wäschereien“ 18

Jubiläum

Bei Milliken steht Qualitäts-
management im Mittelpunkt der
Unternehmensphilosophie 22

Betriebe

In Chino steht die größte
Wäscherei der Welt 26
Innovationen aus Thüringen .. 31
Für eine saubere Disney-
World sorgen fünf Wasch-
straßen aus Sarstedt 32

Textilwirtschaft

Tagung des Fachverbandes
der österreichischen
Textilindustrie 34
Textilforschung ist wichtig
zur Standortsicherung 35
Einheitliches Label für
schadstofffreie Textilien 35

Wirtschaft

Unternehmer müssen Motor
des Wandels sein 48

DTV intern

Hauptthema der Vortrags-
veranstaltung: Marktorientierte
Unternehmensführung 51
Neues DTV-Präsidium 52
Laudatio des DTV-Präsidenten
anlässlich der Ehrung von
Dr. Ralf Senf 52
Bericht des Präsidenten auf
der Delegiertenversammlung .. 53
Wahl der Ausschüsse 54
Neue DTV-Bildungsfibel 55
DTV kritisiert DIHT-Vorschlag
zur Deregulierung der
Handwerksordnung 56
ETRA stellt ihr Profil der
Öffentlichkeit vor 56
Neuer Videofilm speziell
für Reinigungen 57
Fortschreibung europäischer
Mittelstandspolitik 57

Handwerk

Handwerkskammer Stuttgart
ist optimistisch 61
Bilanz der IKK für das
erste Halbjahr 1994 62

Steuer & Recht

Kredite nicht zu Dauer-
schulden werden lassen 64

Rubriken

Branchen-Termin-Kalender 38
Impressum 68

DTV-Verbandstag

Branchenereignis zu Beginn des Herb-
stes war der DTV-Verbandstag, zu
dem mehr als 400 Teilnehmer nach
Dresden gekommen waren. Die Be-
richterstattung über die Delegierten-
versammlung und die Vortragsveran-
staltung nimmt daher in dieser Ausga-
be einen breiten Raum ein.



Im Vordergrund der Vortragsveranstal-
tung standen unternehmerisch ausge-
richtete Themen. Kundenbindung, Mit-
arbeitermotivation, Mitarbeiterführung
– all dies gewinnt im Dienstleistungs-
bereich zunehmend an Bedeutung.
Zwei Ereignisse haben den Verbands-
tag in besonderer Weise geprägt: die
Ehrung von Dr. Ralf Senf anlässlich sei-
ner 20jährigen Tätigkeit als Hauptge-
schäftsführer und der plötzliche Tod
von Karl Flick, Obermeister der Textil-
reiniger-Innung Münster/Münsterland.
Eine Würdigung finden Sie auf Seite
10 sowie in DTV intern.

Redaktionsschluß und
Anzeigen-Annahmeschluß
für die Dezember-Ausgabe
ist der 8. November, und für die
Januar-Ausgabe der 2. Dezember.



Auch die R & W ist Mitglied im internationalen
Fachpresseclub

Herausforderungen und Chancen

Dienstleistungssektor ist Hoffnungsträger für die wirtschaftliche Entwicklung

Prof. Dr. Picot sprach über das Unternehmertum

Der Dienstleistungssektor ist stark im Wachsen begriffen, nicht nur bei uns, sondern auch in anderen europäischen Ländern und in den USA. In Deutschland sind die meisten Arbeitskräfte – 1992 waren es rund 60 Prozent – in diesem Bereich tätig. Gegenüber 1950 bedeutet dies eine Steigerung um mehr als 50 Prozent. Da die Dienstleistungsbranche nach Ansicht von Experten die Volkswirtschaft zunehmend tragen und prägen wird, richten sich viele Hoffnungen auf sie. Welche Chancen sich daraus für Unternehmen ergeben, die auf diesem Sektor tätig sind, erläuterte Prof. Dr. Arnold Picot von der Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität in München in seinem Vortrag.

Der wirtschaftliche Fortschritt ist stark abhängig vom Funktionieren der Märkte. Sie befinden darüber, ob sich eine Idee durchsetzt. „Märkte kann man als einen ständigen Reinigungsprozeß auffassen, sie sind wichtig und schwierig zugleich“, meinte Prof. Picot.

Welche Funktionen können Unternehmer auf solchen Märkten erfüllen? Die Chance liegt in der Ungleichverteilung von Können und Information. Sie ist die Voraussetzung für unternehmerisches Handeln. Prof. Picot: „Unternehmertum ist ein Brückenschlag zwischen zwei verschiedenen Informationssphären.“ Nämlich den Absatzmärkten beziehungsweise Kundenproblemen auf der einen und den Ressourcen und Beschaffungsmärkten auf der anderen Seite. Aufgabe des Unternehmers sei es, Informationen zu sammeln und dem Kunden Möglichkeiten zu eröffnen, wie er seine Probleme besser oder preiswerter lösen kann als bisher.

Formen des Unternehmertums

Unternehmertum zeigt sich auf unterschiedliche Weise. Als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung auf lange Sicht bezeichnete Prof. Picot die sogenannte „schöpferische Zerstörung“. Dies besagt, daß Unternehmer fundamental neue Lösungen durchsetzen, beispielsweise völlig neue

Produkte, Prozeßideen, Technologien, Organisationsstrukturen und Bezugsquellen. Eingefahrene Wege werden zerstört und vom Markt verdrängt. Solch ein schöpferischer Prozeß ist jedoch meist nur von kurzer Dauer. Es finden sich Nachahmer, und die Position des Pionierunternehmens wird geschwächt. Weitere Formen des Unternehmertums sind „Findigkeit“ – kurzfristige kleine Verbesserungen – und „Arbitrage“, d. h., ein und dasselbe Produkt wird auf einem Markt preiswert eingekauft und auf einem anderen teurer verkauft.

Wovon ist die Haltbarkeit einer geschaffenen Marktposition abhängig? Wie Prof. Picot erläuterte, wird die Wettbewerbssituation eines Unternehmens in einem Markt durch verschiedene Einflußgrößen bestimmt. Inwieweit die Bedrohung durch neue Konkurrenten eine Rolle spielt, hängt von den Markteintrittsbarrieren ab. Sind sie niedrig, d. h., fällt es einem Newcomer leicht, in den Markt einzutreten, dann wird der Wettbewerb intensiver und das Halten der Position schwieriger. Eine Markteintrittsbarriere kann beispielsweise der Größenvorteil sein. Sind aufwendige technische Anlagen erforderlich, verbunden mit hohen Fixkosten, so kann der relativ hohe Kapitalbedarf für einen Newcomer ein Problem darstellen. Markteintrittsbarrieren können auch staatliche Auflagen sein.

Ein weiterer Faktor ist die Rivalität der bestehenden Unternehmen. Prof. Picot: „Je stärker es einem Unternehmen gelingt, sich zu differenzieren, etwas Besonderes in der Branche darzustellen, desto weniger wird es von Konkurrenten angegriffen werden können.“ In einer rasch wach-



Prof. Dr. Picot sieht im Dienstleistungsbereich Chancen für Unternehmen

senden, zukunftssträchtigen Branche sei die Rivalität geringer, weil alle am Wachstum teilhaben könnten. Stagniere oder schrumpfe aber die Branche, so versuche jeder, seine Position zu halten. Um bei hohen Fixkosten und Nachfrageschwankungen oder -problemen die Kapazitäten auszulasten, würden Billigangebote auf den Markt gebracht. Auch dies erhöhe den Druck in der Branche, insbesondere, wenn Überkapazitäten bestünden.

Austrittsbarrieren spielen, so Picot weiter, ebenfalls eine wichtige Rolle. Wurden beispielsweise Einrichtungen geschaffen, die schwer weiterzuverkaufen sind, dann ist es kaum möglich, von heute auf morgen die Branche zu verlassen. Viele sehen sich zum Durchhalten und Kämpfen ge-

zwungen, und der Druck in der Branche steigt.

Ein weiterer Faktor, der die Position eines Unternehmens im Markt beeinflusst, ist die Verhandlungsstärke der Lieferanten und der Abnehmer. Gibt es nur wenige Lieferanten, so ist die Macht entsprechend größer. Ausschlaggebend sind häufig auch die Umstellungskosten, d. h. die Kosten, die auf den Kunden bei einem Anbieterwechsel zukommen würden. Prof. Picot riet daher Unternehmen, Kunden beispielsweise durch einen sehr guten Service, Loyalität oder spezifische Leistungen und Standards zu binden. So falle der Wechsel schwerer.

Es besteht auch die Gefahr der Integration, d. h., ein Lieferant oder Kunde sagt: Das was du machst, mache ich in Zukunft selber. „Ein Unternehmen muß darauf bedacht sein, seine Leistung so zu positionieren, daß vor allem die Rückwärtsintegration, also daß der Kunde die Leistung wieder übernimmt, verhindert wird.“ Hinzu kommt die Substitutionsgefahr, die Bedrohung durch Ersatzprodukte. Pflegeleichtere Materialien könnten beispielsweise eines Tages die gewerbliche Textilreinigungen überflüssig oder immer seltener erforderlich machen.

Marktposition verbessern

Prof. Picot betonte, daß Marktgeschehen ein dynamischer Prozeß ist, der nie zum Stillstand kommt. Dies erfordere eine ständige Beobachtung der wichtigen Einflußgrößen und die Überprüfung, ob die eigenen Lösungen auf dem Markt noch tragfähig seien. Ein Unternehmer müsse sich ständig nach Verbesserungen und Neuerungen umsehen.

Um eine Verbesserung der Wettbewerbssituation zu erreichen, gibt es drei Möglichkeiten: Produktinnovation, Prozeßinnovation und Führungs-

JENSEN und METRIC

Jeder für sich schon exzellent

Just / Kilde



Gemeinsam sind wir Spitze



Moderner, rationeller Formteile-Finish gehört in ein System. Ein System, das erstklassige Finish-Technik und ausgefeilte Logistik integriert.

Ein System, dessen hoher Automatisierungsgrad Personalkosten sparen hilft.

Ein System, wie es JENSEN nunmehr für alle Varianten des Formteile-Finish bietet.

FIRST IN FINISHING SYSTEMS

Jensen GMBH, Germany, Tel.: +49 7321 62 081.
Ejnar Jensen & Søn A/S, Denmark, Tel.: +45 56 95 18 63.
Jensen AG Burgdorf, Switzerland, Tel.: +41 34 23 14 14.

AB Metric Interconveyor, Sweden, Tel.: +46 33 10 36 00.
Central Finishing Systems of America, USA, Tel.: +1 803 548 3653.
Jensen ASIA PTE LTD, Tel.: +65 222 7900, Singapore.

JENSEN®

JENSEN GROUP

DTV-Verbandstag

beziehungsweise Organisationsinnovation. Produktinnovation bedeutet: Die neu angebotene Leistung ist für den Kunden mit geringeren Kosten oder einer besseren Problemlösung verbunden. Als Beispiel nannte Picot Zusatzleistungen. Eine Möglichkeit sei auch, dem Kunden durch eine Art Qualitätssiegel zu zeigen, daß eine bestimmte Qualität sicher gebracht wird. In diesen Zusammenhang sei auch die ISO-9000-Bewegung einzuordnen. Von Prozeßinnovation spricht man beispielsweise, wenn durch eine neue Technologie Kosten gesenkt werden, oder

wenn durch Kooperationen mit anderen Betrieben dem Kunden Spezialleistungen angeboten werden können. Führungs- und Organisationsinnovationen haben zum Ziel, die Beziehung zum Mitarbeiter und die Aufgabenverteilung im Unternehmen zu überdenken und neu zu strukturieren. Auf diese Weise können nach den Worten von Prof. Picot Motivationspotentiale freigesetzt und Kosten eingespart werden. Abschließend wies Prof. Picot auf verschiedene Herausforderungen hin, denen sich der Dienstleistungsbereich in Zukunft gegenübergestellt sehen

wird. Klassische Sachleistungen werden in zunehmendem Maße durch Dienstleistungen bereichert und ersetzt werden, Servicequalität und Servicebewußtsein steigen, Leistungen werden aus Haushalten und Unternehmen ausgelagert (Stichwort: Outsourcing), die Europäisierung und Globalisierung der Märkte wird zu einer Intensivierung des Wettbewerbs führen, um nur einige Gesichtspunkte zu nennen. Wer bereit sei, sich diesen Herausforderungen zu stellen, werde darin nicht nur Risiken, sondern auch Chancen für sein Unternehmen sehen. kk

mehr Freizeit - mehr Gewinn - mehr Freizeit - mehr Gewinn - mehr Freizeit - mehr Gewinn - mehr Freizeit - mehr Gewinn

Erleichtern Sie sich Ihre tägliche Arbeit....

PROGRAMME für WÄSCHEREIEN - Bestleistung zu Bestpreisen

☛ **Wäscherei-Geschäfts-Programm**
die Komplett-Lösung für kleine Wäschereien.

☛ **PRO-BKL mit Teile-BarCode**
Berufs-Kleider-Leasing vom Feinsten.

☛ **PRO-FMW für Flachmietwäsche**
mit automatischer Liegegebührenabrechnung.

☛ **Finanzbuchhaltung**
die Kosten fest im Griff

☛ **Lohnbuchhaltung**
kein Termindruck mehr.

☛ **StarWriter**
Die Super-Textverarbeitung.

Alles
aus einer
leistungsstarken



GRADL GmbH ein Name bürgt für **Qualität, Sicherheit, Service!**
seit 10 Jahren im Dienste nur für Wäschereien.

☎ 0241-525162 52062 Aachen, Theaterplatz 15

Mehr Freizeit

Mehr Gewinn

Sie haben es sich verdient....

Standart-Programme von der Stange lohnen sich nicht mehr..