

Refereed article

Wertschöpfungsketten von Luxustextilien in Delhi

Carsten Butsch, Tine Trumpp, Pit C. Fuisting und Frauke Kraas

Summary

In the last three decades, Delhi has witnessed the emergence of an independent textile industry that focuses on the production of highly specialized luxury garments. Until the 1980s, the Indian garment industry was mainly characterized by self-employed, locally operating tailors, and unorganized retailers. By that time, a few innovative entrepreneurs had identified the potential of the traditional Indian textile handicrafts for contemporary fashion however, and thus laid the foundations for today's luxury garment industry. This development was actively fostered by the Indian government, which created supportive institutional framework conditions for this emerging industry.

Against this background, different value chains within the heterogeneous luxury garment industry in Delhi are analyzed in this exploratory study. While production processes are similar in all of the researched companies, there are significant differences regarding the size of these companies and related to the networks in which they are embedded. Although these value chains are mainly organized regionally, the designers act as lead firms and are embedded in global networks. In contrast, the suppliers are globally disconnected and often marginalized. The findings indicate that the emerging industry still mainly serves national or regional markets, but especially larger and established companies consider expanding to global markets.

Keywords: India, textile industry, luxury garments, value chains

Carsten Butsch forscht am Geographischen Institut, Universität zu Köln zu Themen der Stadtgeographie, Migrationsforschung, Geographischen Gesundheitsforschung.

Tine Trumpp forscht und lehrt am Geographischen Institut der Universität zu Köln mit den Schwerpunkten Stadt- und Wirtschaftsgeographie.

Pit C. Fuisting ist Lehrer (Geographie, Biologie) am Konrad-Heresbach-Gymnasium in Mettmann. Vor seinem Referendariat hat er als WHK die Datenerhebung für diesen Artikel in Delhi durchgeführt.

Frauke Kraas arbeitet am Geographischen Institut der Universität zu Köln zu Fragen der (Mega)Stadt- und Sozialgeographie in Südost- und Südasiens.

Einleitung

In der indischen Hauptstadt Delhi entstand während der letzten drei Dekaden eine eigenständige Branche, die sich auf hochspezialisierte Luxusmoden konzentriert. Diese Entwicklung steht einerseits in Zusammenhang mit der Bedeutung Delhis als Hauptstadt Indiens und dem durch die Wirtschaftsreformen seit Beginn der 1990er Jahre ausgelösten Strukturwandel. Andererseits knüpft sie an die jahrhundertelange handwerkliche Tradition der Textilproduktion in Indien an, die von der zunehmenden Einbindung in den globalen Textilmarkt profitiert. Vor diesem Hintergrund zielt der vorliegende Artikel darauf ab, darzulegen, wie diese junge Branche in Delhi entstand, sich weiter entwickelt und vor allem, wie ihre unternehmerischen Wertschöpfungsketten im rasch wachsenden Markt organisiert sind. Auf Grundlage eigener empirischer Erhebungen werden unterschiedlich strukturierte Wertschöpfungsketten in dem expandierenden Industriezweig analysiert.

Indiens Textilindustrie

Begriff und Verständnis von „Indische Textilien“ umfassen eine große Bandbreite unterschiedlicher Produkte, welche die vielfältigen Traditionen einer langen Entwicklungsgeschichte der indischen Textilproduktion hin zu einer der größten Textil- und Bekleidungsindustrien weltweit widerspiegelt (AHP International 2012: 10). Die Luxusmodeindustrie stellt in diesem Zusammenhang einen spezialisierten Bereich der indischen Textilindustrie dar. Die Fertigung traditioneller, oft handwerklich hergestellter (Luxus-)Textilien ist zwar eng mit der industriellen Massenproduktion verwoben, beide existieren aber parallel zueinander.

Historische Perspektive

Bereits in vorkolonialer Zeit war Indien der größte Produzent von Baumwolltextilien weltweit (Rothermund 2008: 111). Eine Vielzahl einzigartiger regionaler Stile unterschied sich entsprechend verschiedenartiger kultureller, religiöser und gesellschaftlicher Gegebenheiten durch unterschiedliche Druck-, Web- und Sticktechniken. Die Stoffe waren handgewebt, und je nach Funktion und Nutzung – etwa für Alltagskleidung, als Ausstattung von Tempeln und Palästen oder zur Bekleidung von Priestern und Eliten – von unterschiedlicher Qualität; oft waren sie reich verziert und bestickt, wobei das Repertoire der Weber und Sticker durch Austausch mit Reisenden und Eroberern stetig erweitert wurde (Khaire 2011, Rothermund 2008: 111, Sehgal 2011: 138).

Die britischen und holländischen Kolonialmächte entdeckten schnell das wirtschaftliche Potential des Handels mit indischen Textilien. Die Nachfrage konzentrierte sich jedoch weniger auf traditionelle Produkte, sondern vielmehr auf nach modischen Designs gefertigte Stoffe. So entwickelte sich von Mitte des 19. Jahrhunderts an eine Massenproduktion von Textilien, indem mittels importierter, in England hergestellter Textilmaschinen zahlreiche Textilfabriken Baumwollstoffe in

großen Mengen herstellten. Diese industrielle Produktion war in die koloniale Wirtschaft des britischen *Empire* integriert und führte zu einem Niedergang der traditionellen, handwerklichen Textilproduktion in Indien, wodurch das Land abhängig wurde von Importen aus den englischen Textilmühlen (Khaire 2011: 348, Sehgal 2011: 139).

Vor diesem Hintergrund setzte die indische Unabhängigkeitsbewegung Anfang des 20. Jahrhunderts das traditionelle Spinnen und Weben von Hand als politische Waffe ein (*Swadeshi Movement*) (Goswami 1998, Kulke und Rothermund 1998). Einerseits sollte die Kolonialmacht durch die selbständige Produktion wirtschaftlich geschädigt, andererseits das nationale indische Selbstbewusstsein gestärkt werden (Sehgal 2011: 139, Khaire 2014: 348). Nach einem Boom der industriellen Textilproduktion während des Zweiten Weltkriegs geriet auch sie nach der indischen Unabhängigkeit 1947 in eine Krise. Textilmaschinen konnten aufgrund einer Intervention der indischen Regierung, die das Handwebertum förderte, nicht erneuert werden. Zahlreiche informelle Betriebe, die mindere Qualität herstellten, wurden aufgrund niedriger Löhne und geringer Betriebskosten zu einer ernsthaften Konkurrenz. In den 1980er Jahren erlebte die organisierte Textilindustrie Indiens ihren Niedergang, was insbesondere die Textilmetropole Mumbai sehr hart traf (Rothermund 2008). Für den Niedergang war vor allem das indische Wirtschaftsmodell des *Licence Raj* verantwortlich, das Innovationen durch planwirtschaftliche Vorgaben, Regulierung und Importverbote im industriellen Bereich verhinderte. Konkreter Anlass war ein mehrmonatiger Streik der Arbeiter der Textilmühlen in Mumbai 1982/83, den die maroden Unternehmen nicht verkrafteten (Pacione 2006).

Erholung des Textilmarkts bis heute

Seit der Liberalisierung der indischen Wirtschaft ab 1991 konnte der indische Textilmarkt sukzessive wieder an Bedeutung gewinnen, auch auf dem globalen Markt. Derzeit sind ca. 45 Millionen ArbeiterInnen in der Textil- und Bekleidungsindustrie in Indien beschäftigt. Diese Branche erwirtschaftet zwei Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) und ihre Produkte machen 15 Prozent des Exportvolumens Indiens aus (IBEF 2018: 7). Indien gehört heute neben China und der Europäischen Union zu den drei Hauptexporteuren von Textilien und ist der fünfgrößte Exporteur von Bekleidung (WTO 2017: 119, Tab. 1). Der Warenwert der aus Indien exportierten Bekleidung steht indes deutlich hinter dem Wert der chinesischen Exporte zurück (Tab. 1), wofür eine geringe Arbeitsproduktivität, hohe Energiepreise, lange Versanddauer, geringe Qualität und eine fragmentierte Struktur der indischen Textilindustrie verantwortlich sind (Rothermund 2008: 122).

Tabelle 1: Weltmarkt für Bekleidung

Land	Warenwert im Jahr 2016 in Mrd. USD	Anteil am Welthandel			
		2000	2005	2010	2016
China	161	18%	27%	37%	36%
EU	117	29%	31%	28%	26%
Bangladesch	28	3%	3%	4%	6%
Vietnam	25	1%	2%	3%	6%
Indien	18	3%	3%	3%	4%

Quelle: WTO 2017: 120

Politisch wird in Indien heute eine Steigerung der Textilexporte angestrebt. Neben Stoffen für die Bekleidungsfabrikation gewinnen technische Textilien, etwa für die Herstellung von Sitzgurten oder die Innenseiten von Autoreifen, an Bedeutung (Rothermund 2008: 121). Zur Koordinierung der Strategien in den unterschiedlichen Bereichen wurde bereits 1987 ein eigenes Textilministerium ins Leben gerufen, dessen Budget sich im Finanzjahr 2013/14 auf 46 Mrd. INR¹ belief (GoI o. D.). Aufgrund einer leicht nachlassenden Nachfrage aus den USA, der EU und Japan bemühen sich indische Unternehmen um eine zunehmende vertikale Integration innerhalb globaler Wertschöpfungsketten und um geringere Abhängigkeit von Exporten. Das bedeutet, dass die Unternehmen versuchen, aus der Rolle der Zulieferer, die nach Vorgabe arbeiten, in die Rolle der *lead firm* zu wechseln, die selbst Produkte entwickelt und vertreibt (vgl. Abschnitt zu Wertschöpfungsketten). Da die höchsten Gewinnspannen innerhalb der Wertschöpfungsketten der Bekleidungsindustrie in den Bereichen Design, Markenbildung und Marketing zu erreichen sind, versuchen indische Unternehmen, ihre Anteile an der Wertschöpfungskette dorthin zu verschieben (Gereffi/Frederick 2010: 8–11). Außerdem konzentriert sich die indische Bekleidungsindustrie zunehmend auf den Heimatmarkt (Gereffi und Frederick 2010: 32). Upgrading-Strategien zielen zudem auf industrielle Diversifikation. Die indische Regierung versucht dies durch finanzielle Anreize, wie z. B. günstige Kredite für technologische Aufrüstung, zu unterstützen (Gereffi und Frederick 2010: 29).

Indische Luxustextilien

Bis Mitte der 1980er Jahre war die indische Modeindustrie geprägt von selbstständigen, lokal tätigen Schneidern und nicht-organisierten Einzelhändlern. Die meisten indischen Frauen trugen Stoffe, die nicht für den Export bestimmt waren. Anders als indische Männer hatten sie sich noch nicht der westlichen Mode

¹ Am 1.1.2014 ca. 543 Mio. EUR.

angepasst, sondern trugen nach wie vor hauptsächlich traditionelle Kleidung, meist *sari* (ein langes Stück Stoff, das um den Körper herum drapiert wird) oder *salwar-kameez* (eine Tunika, die über einer weiten Hose getragen wird), die sie sich von ihrem Schneider anfertigen ließen (Khaire 2011: 349). Heute findet westliche Alltagsmode und Konfektionskleidung (*Prêt-à-porter*) immer größere Verbreitung, v. a. bei der jüngeren Generation. Trotzdem hat die traditionelle Mode, die oft noch von Schneidern maßgefertigt wird, nach wie vor Bestand im Alltag und spielt vor allem bei festlichen Anlässen, eine wichtige Rolle – auch für die junge Generation (Khaire 2011: 350).

Alle drei Prozesse – die Verbreitung hochwertiger, oft reich verzierter handgewebter Stoffe, der geringe Reiz westlicher Mode auf indische KonsumentInnen und der Zugang indischer KonsumentInnen zu günstigen maßgeschneiderten bzw. maßkonfektionierten Kleidungsstücken – hatten Einfluss darauf, dass sich in Indien eine Industrie für Luxusmode entwickelte (Khaire 2011: 347). Anfang der 1980er Jahre erkannten einige innovative UnternehmerInnen das Potential des traditionellen indischen Textilhandwerks für zeitgenössisches Modedesign. Die DesignerInnen der ersten Stunde (z. B. Ritu Kumar, Rohit Bal oder Sandeep Khosla) gründeten ihre Unternehmen zwischen 1980 und 1987 in Delhi (s. Abschnitt Wertschöpfungsketten der Luxustextilindustrie in Delhi, unten). Heute besitzt die indische Modebranche eine eigene Identität und hat sich zu einer gut funktionierenden, wachsenden Industrie entwickelt – mit ähnlichen Institutionen, wie sie in den globalen Modezentren London, Paris und New York zu finden sind, mit regelmäßigen Präsentationen der neuesten Designs auf Modemessen (*Fashion Weeks*), Medienpräsenz, Ausbildungsinstituten und Vertriebsmöglichkeiten (Khaire 2011: 356, Sehgal 2011). Eine wichtige Rolle spielt zudem die herausgehobene Stellung Delhis innerhalb Indiens, da die textilrelevanten Finanz-, Handels- und Informationsströme hier gebündelt und mit den Netzwerken der globalen (Wirtschafts-)prozesse verbunden werden.

Charakteristisch für die heutige indische Luxusmodenindustrie ist ein intensiver Dialog zwischen DesignerInnen und KundInnen über deren konkrete Wünsche, der in der handwerklichen Tradition expliziter Kundenorientierung wurzelt. Viele KundInnen wünschen sich Bekleidung im traditionellen Stil für festliche Anlässe, insbesondere opulente Hochzeitsmode, reich verziert mit Stickereien und traditionellen Mustern. Immer mehr DesignerInnen setzen allerdings auch auf die Kombination globaler Trends mit indischen Stilelementen, um über einen *contemporary Indian*-Stil auch in der Alltagsmode präsent zu sein. Sie stehen damit insofern vor Herausforderungen, als sie mit Blick auf den globalen Markt Mode kreieren müssen, die „indisches Design“ als Alleinstellungsmerkmal bietet und gleichzeitig auf dem globalen Markt auf Interesse stößt. Zu starke Konzentration auf westliche Märkte und Designs würde dazu führen, indische KundInnen zu verlieren. Da aber auch in Indien seit den 1990er Jahren das Interesse an westlich geprägten Designs steigt, eröffnet sich heutigen DesignerInnen die Möglichkeit neue, eigene Wege zu gehen. Sie bewegen sich entsprechend im Spannungsfeld zwischen

traditionellem Erbe, lokalen und globalen Ansprüchen sowie lokalen und internationalen Märkten.

Wertschöpfungsketten

Für die Analyse der Strukturen der Luxusmodebranche in Delhi bietet sich der Ansatz der globalen Wertschöpfungsketten (GWK) an, der im Rahmen der Globalisierungsforschung entstand (Gereffi et. al 2005). Dieser ist zu unterscheiden von den Wertschöpfungskettenansätzen, die im Bereich der Betriebswirtschaftslehre entwickelt wurden und sich mit Wertschöpfung im Produktionsprozess unter Gesichtspunkten der Prozessoptimierung befassen (Porter 1985).

Der GWK-Ansatz stellt die Weiterentwicklung zweier vorangegangener Forschungsansätze der Globalisierungsforschung dar, die sich mit der Arbeitsteilung in globalen Produktionsprozessen vor dem Hintergrund der Wallerstein'schen Weltsystem-Theorie befassen. Gereffi prägte 1994 zunächst den Begriff der globalen Warenketten. In diesem Konzept wird die transnationale Organisation von Produktionsprozessen untersucht, wobei insbesondere die Beziehung von Unternehmen in Ländern mit hohem Einkommen (LhE) zu Unternehmen in Ländern mit niedrigem Einkommen (LnE) näher betrachtet werden. Durch Anwendung dieses Ansatzes wurde beobachtet, dass meist die aus LhE stammenden Leitunternehmen (*lead firms*) die Forschungs- und Entwicklungsarbeit leisten, die Gestaltung des Produkts vorgeben und die Vermarktung übernehmen, während die Unternehmen in den LnE arbeitsintensiv produzieren (zum Bereich der Textilindustrie: Gereffi 1994). Henderson et al. (2002) nahmen später in ihrem Ansatz der globalen Produktionsnetzwerke stärker einzelne Akteure, ihre Macht und ihre Vernetzung in den Blick. Anstelle der Frage der Organisation rückt die Frage der Partizipation – vor allem vor dem Hintergrund des Entwicklungsdiskurses – in den Vordergrund. Yeung (2015) verbindet diesen Ansatz mit Fragen der Regionalentwicklung und zeigt auf, wie wichtig vorhandenes Wissen und Know-how sowie die Institutionen auf regionaler Ebene sind, um die Einbindung in die globale Wirtschaft für die Entwicklung auf regionaler Ebene nutzbar zu machen.

Eine konzeptionelle Weiterentwicklung dieser beiden Ansätze stellt der GWK-Ansatz dar, der die Beziehungen zwischen einzelnen Unternehmen und ihre Handlungsmacht innerhalb der Wertschöpfungskette in den Blick nimmt (Gereffi et al. 2005). Hier ist die Frage zentral, über welches Wissen und welche Fertigkeiten die an dem Produktionsprozess beteiligten Unternehmen verfügen, wie hoch ihr Spezialisierungsgrad ist und wie leicht sie ihre jeweiligen Vertragspartner wechseln können. Auf Grundlage unterschiedlicher Produkteigenschaften und Rahmenbedingungen in Bezug auf die Komplexität von Transaktionen, der Möglichkeit, Transaktionen zu kodifizieren, und der notwendigen Fähigkeiten im Fertigungsbetrieb werden fünf Idealtypen von Wertschöpfungsketten entwickelt: Das eine Ende des Kontinuums bildet dabei der Typ „Markt“; bei diesem bestehen keine wechselseitigen Abhängigkeiten. Die Macht ist bei den Produzenten der

Wertschöpfungsketten gleichmäßig verteilt, weil die Vertragspartner aufgrund der hohen Standardisierung von Komponenten und Prozessen wechseln können. Zusätzlich erlaubt die Standardisierung Innovationsprozesse auf allen Ebenen der Wertschöpfungskette, solange keine anderen Komponenten verändert werden müssen. Das andere Ende des Kontinuums stellt der Typ „hierarchische, integrierte Wertschöpfungsketten“ dar, bei dem eine direkte Kontrolle der Prozesse in den produzierenden Unternehmen durch die *lead firms* aus den LhE stattfindet.

Ein Leitgedanke des GWK-Konzepts ist die Veränderbarkeit der Wertschöpfungsketten. Diese leistet insofern durch die Veränderungen des Machtgefüges innerhalb der Wertschöpfungsketten einen Beitrag zur Entwicklung, als die Fähigkeiten bei den Produzenten (meist in LnE) zunehmen können. Diese können dann nicht nur eine höhere Fertigungstiefe realisieren, sondern auch unabhängig von ihren Vertragspartnern werden. Dies kann am Beispiel der Bekleidungsindustrie folgendermaßen illustriert werden: Aus abhängigen Lieferanten (*captive suppliers*), die aus vorgefertigten Einzelteilen die Endproduktion vornahmen, wurden innerhalb kurzer Zeit eigenständige Zulieferer (*relational suppliers*), die etwa aus vorgegebenen Designs Schnittmuster erstellen, Stoffe von lokalen Zulieferern kaufen, Qualitätskontrollen durchführen und termingerecht zu einem vereinbarten Preis liefern (Gereffi et al. 2005, Gereffi und Frederick 2010).

Das GWK-Konzept – zum Teil in Kombination mit dem Globale-Produktionsnetzwerke-Ansatz (Henderson et al. 2002) – wurde zuletzt in mehreren Arbeiten eingesetzt, um Veränderungsprozesse in der globalen Einbettung einzelner Wirtschaftszweige in LnE zu untersuchen. Die Fallbeispiele beziehen sich auf Nahrungsmittel (Dannenberg 2011, 2013), die Umstrukturierung des Einzelhandelssektors (Franz 2010, 2011) und Aufwertungsprozesse, z. B. in der Elektronikindustrie (Schiller 2011). Zudem wurde die Durchsetzung von Standards thematisiert, etwa in Bezug auf Kinderarbeit (Nadvi 2008) oder Umweltstandards bei der Produktion (Braun und Dietsche 2008). Henn (2011: 203) vertritt die These, dass sich transnationale Unternehmen, die ihren Sitz im sogenannten Globalen Süden haben, „über Lernprozesse im Rahmen der Interaktion mit westlichen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette sukzessive nach oben bewegt bzw. selbst aktiv Wertschöpfungsketten außerhalb der bereits bestehenden Verflechtungen entwickelt“ haben.

Bei der Übertragung des Ansatzes auf die Luxusmodeindustrie in Indien ist zu beachten, dass die Produktion in GWK transnational organisiert sein kann, aber nicht notwendigerweise muss. Der GWK-Ansatz ist demzufolge für die Analyse der indischen Luxusmodeindustrie geeignet, obwohl die Branche (noch) nicht vollständig in globale Produktions- und Vermarktungsprozesse integriert ist (s. Abschnitt zu Wertschöpfungsketten der Luxustextilindustrie in Delhi, unten). Denn erstens ist die Modebranche insgesamt hochgradig globalisiert, so dass die Wertschöpfungskette im Fall Indiens in einem globalisierten Umfeld betrachtet wird. Zudem ist die Luxusmodebranche Delhis ohne die Einbindung Indiens in die

globale Textilproduktion nicht denkbar, und der Einfluss westlicher Mode nimmt im Bereich der Luxusmode zu. Zweitens ist sie mit Zulieferern aus Indien, aber auch aus anderen Ländern verflochten, was speziell für Vorprodukte gilt. Drittens wird der GWK-Ansatz als tragfähig auch für die Analyse nicht-globaler Warenketten angesehen:

The word 'global' in global value chains simply signals our interest in value chains that include an element of vast distance. Regional, national, and local value chains are nested firmly within global value chains, as we perceive them, and GVC governance theory operates equally well at any and all of these spatial scales. (Sturgeon 2008: 15)

Ein global eingebetteter Akteur macht sich seine bessere Vernetzung zunutze, indem er den Anteil an der Wertschöpfung des „peripheren“ (schlechter vernetzten) Akteurs geringer entlohnt. Viertens findet die Produktion indischer Luxusmode bereits jetzt zum Teil für Märkte außerhalb Indiens statt, etwa für KlientInnen der indischen „Diaspora“. Hierüber werden mittelfristig auch globale Märkte erschlossen, etwa durch Kooperationen indischer DesignerInnen mit ausländischen PartnerInnen bzw. Unternehmen.

Fragestellung und Methodik

Vor dem dargestellten Hintergrund wurde untersucht, wie die Wertschöpfungsketten der Luxustextilbranche in Delhi organisiert sind. Ziel der explorativen Studie war es, relevante Akteure zu identifizieren, zu verstehen, mit welchen Zulieferern die *lead firms* kooperieren, wie diese Beziehung ausgestaltet wird (Macht, Abhängigkeit, Dauer) und welche Absatzmärkte relevant sind. Aufgrund des explorativen Charakters der Studie wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Im Rahmen eines dreimonatigen Feldaufenthaltes in Delhi wurden leitfadengestützte Tiefeninterviews mit acht ExpertInnen und sieben Interviews mit DesignerInnen geführt. Bei den ExpertInnen handelt es sich um Personen, die aufgrund ihrer Position über spezifische Einblicke in die indische Modebranche verfügen, z. B. als DozentInnen am National Institute of Fashion Technology (NIFT) oder durch Leitungspositionen in Unternehmen, die Luxustextilien vermarkten. Ziel war es, am Handlungswissen und Erfahrungswissen dieser ExpertInnen teilzuhaben (Bogner und Menz 2001). Die interviewten DesignerInnen sind alle in Delhi ansässig und haben eigene Unternehmen, die sich hinsichtlich ihrer Größe, Marktposition und Gestaltung der Wertschöpfungskette unterscheiden. Die Auswahl der InterviewpartnerInnen erfolgte über das Schneeballverfahren, wobei aufgrund des Vorwissens darauf Wert gelegt wurde, dass die ProbandInnen unterschiedliche Arten von Unternehmen besitzen (theoretisches Sampling, Flick 2007: 158 ff.). Einstiegspunkte waren Kontakte über ForschungspartnerInnen in Delhi und die direkte Ansprache während teilnehmender Beobachtung. Zudem wurden in 30 Modegeschäften spontane, unstrukturierte Interviews geführt, Branchenveranstaltungen (z. B. Modenschauen und Fototerminen) und Produktionsstätten besucht

und ProbandInnen im Arbeitsalltag begleitet. Alle Interviews wurden aufgezeichnet, selektiv transkribiert und mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Das Forschungsprojekt konzentrierte sich auf die Untersuchung der Perspektive der Produktion von Luxustextilien, speziell die Sicht von DesignerInnen und ExpertInnen von *lead firms*. Die Perspektiven von Zulieferern, Auftrags- und Abnehmern gehörte nicht zum Gegenstand des Forschungsprojekts.

Wertschöpfungsketten der Luxustextilindustrie in Delhi

Im Folgenden werden auf Grundlage der eigenen Erhebungen zunächst wesentliche Entwicklungsschritte der Luxustextilbranche in Delhi nachvollzogen und aktuelle Trends skizziert. Daran anschließend werden die wesentlichen Absatzmärkte beschrieben und dargestellt, welchen Strukturen und Institutionen die befragten ExpertInnen und DesignerInnen besondere Bedeutung für die Entwicklung der Luxustextilindustrie in Delhi beimessen. Im vierten Abschnitt werden vier Typen von Wertschöpfungsketten beschrieben, die exemplarisch für die Luxustextilbranche in Delhi sind.

Entwicklung und Trends

Die Anfänge der Entwicklung der Luxusmodebranche in Delhi liegen in den 1990er Jahren, als eine kleine Gruppe Wohlhabender ihr Hobby zum Beruf machte. Da die handwerklichen Fertigkeiten im Bereich der Textil- und Modeherstellung nur inselhaft, als volkstümliche Traditionen in ländlichen Gebieten oder in einzelnen urbanen Werkstätten, überlebt hatten, trugen diese DesignerInnen letztlich zur Wiederbelebung dieses kulturellen Erbes bei (Sehgal 2011: 139). Diese PionierInnen der zeitgenössischen indischen Luxusmode gehörten der Oberschicht an, begannen ihre Unternehmen als AutodidaktInnen, und nur wenige wurden im Ausland ausgebildet (Khaire 2011: 352, Sehgal 2011: 139). Zu der Zeit gab es in Indien weder Ausbildungseinrichtungen in diesem Bereich noch einen Markt für Luxusmode oder ein Verständnis für das Berufsbild des Designers, sodass sich die nachfolgende Generation indischer DesignerInnen an Designschulen in London, New York oder Paris ausbilden ließ. Seit Ende der 1980er Jahre entstanden Ausbildungsmöglichkeiten, wie z. B. das staatliche NIFT (mit inzwischen 16 Ablegern indienweit) oder die private Pearl Academy of Fashion (gegründet 1993), die über Ableger in Mumbai und Jaipur verfügt.

Die PionierInnen dominierten die Modebranche in Delhi zwischen dem Beginn der 1990er Jahre bis etwa 2005. Ihr Stil orientierte sich stark an traditionellen Schnitten und Mustern und zeichnete sich durch aufwendige Stickereien aus. Die Mode aus dieser Zeit wird charakterisiert als: „It was a very bling bling² industry“ (Interview

2 „Bling bling“ lässt sich wörtlich am ehesten mit „Glitzern“ übersetzen und bezeichnet teuren, auffälligen (Mode)Schmuck. Der Begriff bezieht sich hier darauf, dass in Nordindien festliche Kleidungsstücke oftmals mit einer Vielzahl von Pailletten bestickt werden. Das Besticken erfordert

GJG, Designer). Die Modebranche war noch kaum organisiert und die Nachfrage nach aufwendig produzierter, zugleich modischer Kleidung gering. Kristallisationspunkt der Modebranche war die noch nicht professionalisierte *fashion week* in Delhi.

Im letzten Jahrzehnt veränderten sich diese Strukturen grundlegend: Einerseits professionalisierte sich die Modebranche, andererseits stieg das Bewusstsein für Designermode bei den KundInnen. Letzteres führt dazu, dass der Markt aufgrund der veränderten Nachfrage insgesamt an Bedeutung gewinnt und die Zahl der Modeunternehmen rasch steigt. Neben Luxustextilien, die sich an traditionellen Mustern und Schnitten orientieren, wird immer mehr „Indian contemporary“ nachgefragt. Dabei handelt es sich um Mode, die globale Trends aufgreift und gleichzeitig auf traditionellen Designs aufbaut: „The roots will always be in the culture of anyone or everyone“ (Interview AV, Designer). Dabei entstehen Entwürfe im Überschneidungsbereich zwischen indischer und globaler Mode.

Bis heute wird der Markt für Luxustextilien vor allem von Festtagsmode bestimmt, d. h. Bekleidung für Hochzeiten und Feiertage, aber es zeichnet sich eine Verschiebung dahingehend ab, dass die Herrenmode im Alltag weiterhin von westlich geprägter Mode dominiert ist, während sich in der (eher traditionellen) Damenmode bereits ein Markt für „contemporary Indian“ etabliert hat. Dieser Zweig spricht vor allem die mittlere Altersgruppe an, wobei der Markt zunehmend auch für männliche Kundschaft interessant zu werden scheint. Ein Designer geht davon aus, dass der Umsatz mit „contemporary Indian“ in den nächsten Jahren so groß sein wird wie der der Hochzeits- und Festtagsmoden, bei zunehmendem Produktionsvolumen (Interview AV, Designer).

Die GesprächspartnerInnen beschreiben das Entstehen von Modetrends in Indien als stark regionalisiert. So existieren zwar Einflüsse des globalen Modemarkts (modische Schnitte, Muster oder Applikationen), aber auch spezifische modische Vorlieben in einzelnen Regionen Indiens – vor allem in den Megastädten – aufgrund unterschiedlicher Traditionen und klimatischer Bedingungen. Als gesamtindischer „Trendsetter“ wird zwar Bollywood genannt, jedoch betonen insbesondere die DesignerInnen, dass Delhi und Mumbai im Prinzip zwei unterschiedliche Absatzmärkte mit verschiedenen Kundenpräferenzen darstellen (Interviews PK, Designerin, und PV, Experte).

Absatzmärkte

Wesentlicher Absatzmarkt für die Modeindustrie Delhis ist der Agglomerationsraum Delhi selbst, gefolgt von Mumbai, weiteren indischen Metropolen und dem internationalen Markt, der aber in den Strategien der interviewten DesignerInnen vor allem zukünftig eine wichtige Rolle spielen wird. Als Haupt- und Weltstadt weist Delhi nicht nur eine große und relativ wohlhabende Bevölkerung auf, sondern es

bei qualitativ hochwertigen Kleidungsstücken besonderes handwerkliches Geschick und ist sehr zeitintensiv.

gibt hier eine besondere Wertschätzung für Design, auch aufgrund des relativ hohen Bildungsniveaus im Vergleich zu kleineren Städten. Diese Wertschätzung für Mode wird als wichtiger Standortfaktor eingeschätzt: „Delhi is known for its flamboyance, and that promotes fashion” (Interview JM, Designer). Wichtig sind ferner auch Veranstaltungen, wie z. B. die *fashion week* oder die Modenschauen der AbsolventInnen der beiden großen Ausbildungszentren NIFT und Pearl Academy.

In der Vermarktung der Luxustextilien nimmt Mumbai eine herausgehobene Stellung ein. Dort ergibt sich ein direkter Multiplikatoreffekt über die Filmbranche und damit zusammenhängend über die indischen Ableger wichtiger Modezeitschriften (Vogue, Elle, Harper’s Bazaar), die ihre Redaktionen in Mumbai haben. Die DesignerInnen wiesen jedoch darauf hin, dass sich die in Mumbai nachgefragte Mode von der in Delhi unterscheidet: „Delhi likes bling, Mumbai likes silhouettes” (Interview PK, Designerin). Diese Vielfalt regionaler Vorlieben wurde in allen Interviews mit DesignerInnen hervorgehoben.

Die Vermarktung der Kleidung findet im Onlinehandel und in sogenannten Multi-Designer-Stores statt, die derzeit in Indien vor allem in den Metropolen und Großstädten entstehen. PionierInnen eröffneten bereits Ende der 1980er Jahren Läden, in denen Kollektionen verschiedener DesignerInnen verkauft wurden (z. B. Ogaan in Delhi). Diese Geschäfte nehmen Kollektionen in ihr Angebot auf, wenn sie von deren Verkaufserfolg überzeugt sind. Hierdurch erhalten auch unbekannte DesignerInnen eine Chance, sich am Markt zu etablieren. Allerdings werden DesignerInnen, deren Kollektionen nicht genügend Umsatz erbringen, auch schnell wieder aus dem Sortiment entfernt.

Internationale Absatzmärkte spielen bisher für die ProduzentInnen von Luxustextilien in Indien noch keine wichtige Rolle. Allerdings sagten mehrere GesprächspartnerInnen, dass sie planen, in Zukunft (verstärkt) auch für den internationalen Markt zu produzieren. Zwei Designer berichteten, dass sie auf dem europäischen, amerikanischen und dem japanischen Markt vertreten sind, teils über eigene Direktvermarktung, teils in Kooperation mit anderen DesignerInnen oder Modehäusern. Zusätzlich wurde Singapur als relevanter Absatzmarkt genannt; eine Beteiligung an der dortigen *fashion week* wurde als wichtiger Schritt zur Erschließung von Märkten außerhalb Indiens angesehen.

Ein Designer nannte die Zusammenarbeit mit DesignerInnen in Japan und mit dem Schmuckhersteller Swarovski als Bestandteile seiner Strategie zur Erschließung internationaler Märkte. In Kooperation mit Swarovski hat er eine Kollektion entworfen, bei der statt Pailletten Swarovski-Steine zur Verzierung eingesetzt werden.

Strukturen der Luxusmodebranche in Delhi

Die Branche für Luxusmode in Delhi besteht aus kleinen und mittleren Unternehmen. Einige Unternehmen etablierten sich bereits erfolgreich in dem noch recht jungen Markt; Beispiele sind Shantanu & Nikhil, Sabyasachi oder Akaaro. Diese

Modelabel haben einen hohen Markenwert und können von ihren KundInnen recht hohe Preise verlangen; die Preise liegen zwischen 100.000 und 500.000 INR (entspricht 1.400 bis 7.000 EUR) für Einzelstücke; Abendkleider von Shantanu & Nikhil werden im Onlinestore ab 800 Euro angeboten.

Räumlich haben sich in Delhi unterschiedliche Cluster der Modeindustrie gebildet. In den 1990er Jahren siedelten sich zunächst einige DesignerInnen in Hauz Khas Village an, einem Stadtviertel, in dem sich zu diesem Zeitpunkt eine Künstler- und DesignerInnenszene etablierte. Inzwischen befinden sich viele kleinere und mittlere Modeunternehmen in Shapur Jat. Entscheidender Grund für die Bildung dieses Clusters ist die Nähe zum NIFT. In seinem Umfeld siedelten sich AbsolventInnen mit ihren Unternehmen an, aber auch handwerkliche Betriebe, die Zuarbeiten leisten und selbst für EndkundInnen produzieren. Es handelt sich um eine Mischung aus jungen Unternehmen kurz nach der Gründungsphase und etablierten ProduzentInnen.

Die Produktionsstätten größerer Unternehmen liegen außerhalb Delhis, z. B. in Gurgaon, Okhla oder Noida (Interview mit GJG, Designer). In Noida liegt auch die private Pearl Academy.

Ein weiterer wichtiger Standort ist der Textilmarkt am Nehru Place. Dieser Großmarkt für Stoffe wurde in den 1980er Jahren von der Delhi Development Authority gegründet und später privatisiert. Vor allem in der Entwicklungsphase neuer Modelle werden hier Stoff- und Applikationsproben erworben. Die Bestellung für die Massenproduktion erfolgt bei den Großhändlern am Nehru Place oder direkt beim Produzenten. Darüber hinaus sind handwerkliche Betriebe wichtige Bezugsquellen. Diese fertigen Stoffe teils nach traditionellen Mustern, teils exklusiv nach Vorgaben der DesignerInnen für bestimmte Kollektionen an. Solche Kooperationen sind aber nur im obersten Preissegment der Modebranche üblich (Interview GJG, Designer). Für Stoffe und Applikationen werden neben indischen auch internationale Zulieferer einbezogen.

Ein wichtiger organisatorischer Aspekt der Wertschöpfungsketten betrifft die Arbeitskraft. SchneiderInnen und StickerInnen, die Arbeiten auf hohem Niveau und höchster Qualitätsstufe ausführen können, sind in Delhi knapp (geworden). Die großen Textilfirmen, die sich zuletzt in den Satellitenstädten Delhis ansiedelten, ziehen zwar zahlreiche Arbeitskräfte an, jedoch stellen sie andere Anforderungen in der Massenproduktion: Die Produktion ist auf Quantität ausgelegt; handwerklich anspruchsvolle Details und Applikationen spielen keine Rolle.

Mehrere GesprächspartnerInnen wiesen darauf hin, dass die handwerkliche Tradition „ausstirbt“, nicht zuletzt, weil es keine formalisierte Ausbildung für diese Berufe gibt (Interview JM, Designer), so dass eine Ausbildung zum Teil im Betrieb erfolgen muss. Die Konsequenz ist, dass Modeunternehmen erstens gezielt SchneiderInnen und StickerInnen über ihre Angestellten bzw. deren Netzwerke rekrutieren (z. B. Verwandte/Bekannte aus dem Herkunftsdorf; Interviews PV, Experte, und PK, Designerin). Zweitens versuchen die Unternehmen, möglichst

viele Angestellte in der Produktion dauerhaft zu binden (Interviews AV, Designer, JM, Designer). Ein Gesprächspartner beschrieb die gezielte gegenseitige Abwerbung von guten Fachkräften (Interview JM, Designer). Drittens gehen die Unternehmen sehr unterschiedlich mit Arbeitsspitzen um. Einige beschrieben, dass Unteraufträge teils ausgelagert werden (Interviews AV, Designer, JM, Designer, DK, Designer). Allerdings verzichten insbesondere Unternehmen, die das obere Preissegment bedienen, auf die Vergabe von Unteraufträgen, um Plagiate zu verhindern. Diese haben sich für die Luxustextilbranche zum Problem entwickelt. Plagiate der Kollektionen bedeutender Modelabel sind oft kurz nach der Vorstellung bereits verfügbar und können z. B. in Chandni Chowk von den hier ansässigen SchneiderInnen hergestellt und für einen Bruchteil des Originalpreises erworben werden.

Neben den beiden Ausbildungseinrichtungen, Pearl Academy und NIFT, ist auch das 1999 auf Initiative des indischen Textilministeriums gegründete Fashion Design Council of India (FDCI) von Bedeutung, das heute mehr als 400 Mitglieder hat (FDCI 2018) und seinen Sitz ebenfalls in Delhi hat. Beim FDCI handelt es sich um einen Verband, der das Ziel verfolgt, Lobbyarbeit für die Modeindustrie zu betreiben, diese zu professionalisieren und global zu vermarkten. Seine wichtigsten Veranstaltungen sind die halbjährlich stattfindende *fashion week* für Damenmode und die einmal jährlich stattfindende *India Men's week*. Diese Veranstaltungen sind für die Modebranche wichtige Ereignisse, da viele Unternehmen – insbesondere die kleineren ohne eigenen Vertrieb – ihre neuen Modelle vorführen. Viele Modehäuser bestellen hier Textilien für die nächste Saison. Über den Zugang zu dieser prestigeträchtigen und ökonomisch relevanten Veranstaltung entscheiden die Mitglieder des FDCI.

Wertschöpfungsketten

Bevor auf eine Charakterisierung der Wertschöpfungsketten eingegangen wird, soll an dieser Stelle kurz die Frage nach Inspiration, Innovation und geistigem Eigentum thematisiert werden. Sie sind Teil des Produktionsprozesses, können aber mit dem Konzept der Wertschöpfungsketten nicht abgebildet werden. Viele Muster, Fertigungsarten und Designs der Luxustextilien stammen aus ländlichen bzw. dörflichen Traditionen, oft aus peripheren Regionen und Gesellschaften, etwa aus den Gebieten des *tribal belt*. Einige der jungen DesignerInnen, die aus ländlichen Regionen stammen, greifen dabei auf Motive ihrer Herkunftsregionen zurück, andere suchen diese Inspiration gezielt während Aufenthalte in Regionen, in denen noch handwerkliche Textilproduktion stattfindet. Traditionelle Muster und Designs haben entweder spezifische kultische oder religiöse Bedeutungen oder drücken die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe aus. Durch die Kommodifizierung der Textilien aus traditionellen Gesellschaften im Kontext globalisierter, kommerzialisierter „ethno art“ werden sie entsprechend aus ihren spezifischen gesellschaft-

lichen Zusammenhängen gerissen, entankert und – aus Sicht der Herkunftsgesellschaften – entwertet oder entzaubert. In diesem Zusammenhang stellt sich weitergehend auch die Frage nach individuellen oder kollektiven intellektuellen Urheberrechten (vgl. etwa Artikel in *The Guardian* 2015, Khatoon et al. 2014).

Die Vielfalt der Wertschöpfungsketten in der Luxusmodebranche Delhis lässt sich in einer Typologie abbilden, wobei die Unternehmensgröße, das Produktionsvolumen und das Marktsegment (bezogen auf den Konsumentenpreis und die Qualität der Textilien) die für die Organisation des Produktionsprozesses entscheidenden Kriterien darstellen. Vier Typen von Wertschöpfungsketten lassen sich anhand von vier Unternehmen exemplarisch darstellen. Dabei muss allerdings auf die Limitierung der Studie hingewiesen werden. In Interviews wurden Informationen über die Wertschöpfungsketten nur bei DesignerInnen (im Modell der Wertschöpfungsketten stellen Sie die *lead firms* dar) erhoben, bei vor- und nachgelagerten Unternehmen wurden keine Interviews geführt. Die Darstellung der Beziehung zwischen den einzelnen Akteuren der Wertschöpfungskette erfolgt daher vorrangig aus der Perspektive der *lead firms*; ergänzende Informationen über andere Akteure und die Beziehungen zwischen den Akteuren wurden zusätzlich durch Beobachtung gewonnen, haben aber eine andere Qualität.

Während die Abläufe des Produktionsprozesses in allen Unternehmen ähnlich sind, unterscheiden sich die Unternehmen hinsichtlich ihrer Größe (Zahl der MitarbeiterInnen, Produktionsvolumen) und der Vernetzung innerhalb der Wertschöpfungsketten. Die Herstellung einer Kollektion besteht grundsätzlich aus drei Schritten. Zuerst entwerfen DesignerInnen ein Kleidungsstück (1), dann wird ein Prototyp entwickelt (2), der zwei Funktionen hat: Er wird erstens auf Modenschauen gezeigt, woraufhin Modehäuser Bestellungen für die nächste Saison tätigen; und zweitens dient er als Modell für die Produktion größerer Stückzahlen (3). Bei diesem dritten Schritt des Herstellungsprozesses unterscheidet sich je nach Größe des Unternehmens, wie die einzelnen Schritte ausgestaltet werden und wie viele weitere Akteure involviert sind.

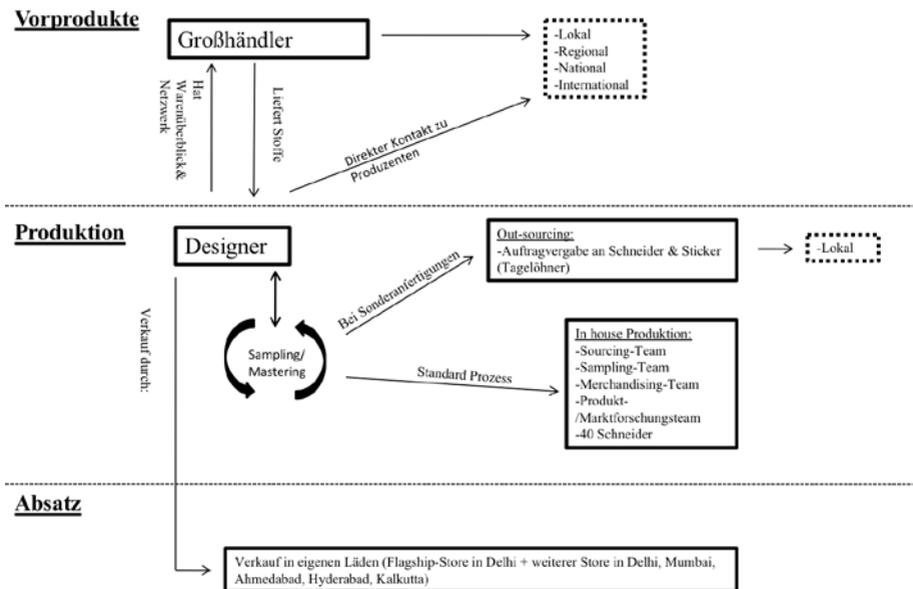
Markt-Wertschöpfungskette mit hoher Fertigungstiefe

Die erste Wertschöpfungskette (Abb. 1) ist in Unternehmen mit sehr hohem Produktionsvolumen zu finden. Das exemplarisch abgebildete Unternehmen gehört im Bereich der Luxustextilien zu den Marktführern. Dementsprechend weisen die Produktionsprozesse eine größere Tiefe auf als bei kleineren Unternehmen. So können zum Beispiel aufwendige Arbeiten, wie das Besticken mit Pailletten und anderen Applikationen, größtenteils innerhalb des Unternehmens geleistet werden. Die Vorprodukte werden überwiegend lokal erworben (vor allem bei HändlerInnen am Nehru Place). Im Falle großer Stückzahlen werden die Vorprodukte jedoch direkt bei den Produzenten bezogen, lokal, regional, national oder international. Für die gesamte Kollektion sind die beiden Gründer und Namensgeber des Unternehmens verantwortlich. In die Erstellung der einzelnen Prototypen sind dann verschiedene DesignerInnen des Unternehmens eingebunden. Die Kollektion wird auf dieser

Grundlage im Haus produziert. Hierbei wird arbeitsteilig vorgegangen: Eine Abteilung spürt Trends auf, eine andere ist für Einkauf, eine dritte für Vermarktung zuständig. Herzstück ist das *Sampling*-Team, bestehend aus vier DesignerInnen (mit jeweils eigenem *Masterji*, dem Vorarbeiter der SchneiderInnen), das die Kollektionen entwirft; dieses arbeitet mit 40 SchneiderInnen, die fest im Unternehmen angestellt sind. Sonderanfertigungen für einzelne KundInnen werden in Auftragsarbeit von TagelöhnerInnen erledigt. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen 50 festangestellte MitarbeiterInnen; bei Bedarf findet eine Auslagerung an externe Arbeitskräfte statt, von denen ein großer Teil informell beschäftigt wird.

Der Verkauf erfolgt zumeist über sechs eigene Läden, teils in Multi-Designer-Stores. Es liegt eine reine „Markt“-Wertschöpfungskette vor, da zwischen den einzelnen Akteuren keine wechselseitigen Abhängigkeiten bestehen; auch die Arbeitskraft für Sonderanfertigungen wird letztendlich über den Markt eingekauft.

Abbildung 1: Wertschöpfungskette „Markt – hohe Fertigungstiefe“



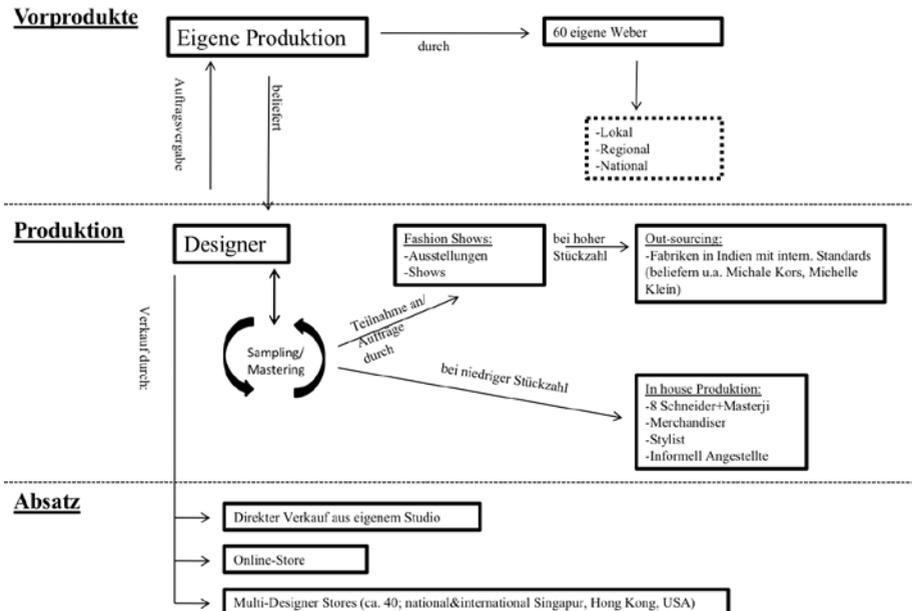
Quelle: eigener Entwurf

Hybrid gebundene / Markt-Wertschöpfungskette

Beim zweiten Typ handelt es sich im Bereich der Vorprodukte um eine „captive value chain“. Die zuliefernden Unternehmen sind spezialisierter, exklusiver und hochpreisiger. Die DesignerInnen arbeiten mit speziellen Materialien und lassen WeberInnen in handwerklicher Detailarbeit für ihre Kollektionen Stoffe anfertigen. Diese Zulieferer sind auf den Absatz bei diesen speziellen Modeunternehmen

angewiesen, da sie Stoffe produzieren, die sie anderenorts nicht verkaufen können. Die Prototypen werden durch die leitenden DesignerInnen gemeinsam mit dem *Masterji* erstellt, wobei auch die Stoffe (Materialien, Textur, Muster) entwickelt werden. Diese Prototypen werden auf Modenschauen präsentiert, und erst auf Grundlage konkreter Bestellungen beginnt der eigentliche Produktionsprozess. Bei geringen Stückzahlen findet die Produktion durch die ca. 20 fest angestellten MitarbeiterInnen im Haus statt, bei größeren Mengen wird sie an Textilfabriken ausgelagert, in denen teils formelle, überwiegend jedoch informelle Beschäftigungsverhältnisse bestehen. Diese produzieren in der Satellitenstadt Noida für internationale Marken, auch für europäische Designer. Das exemplarisch untersuchte Unternehmen nutzt vier Vertriebskanäle: Erstens den direkten Verkauf exklusiver Maßanfertigungen direkt aus der eigenen Produktion, zweitens den Vertrieb über einen eigenen *online store* und drittens über *multidesigner stores*. Viertens werden die Produkte auch in Boutiquen im Ausland angeboten. Es liegt eine hybride Wertschöpfungskette vor. Während die Zulieferer der Vorprodukte von dem Unternehmen abhängig sind („gebundene Zulieferer“), wird bei der Produktion Arbeitskraft auf dem Markt eingekauft.

Abbildung 2: Wertschöpfungskette „Hybrid gebunden/Markt“

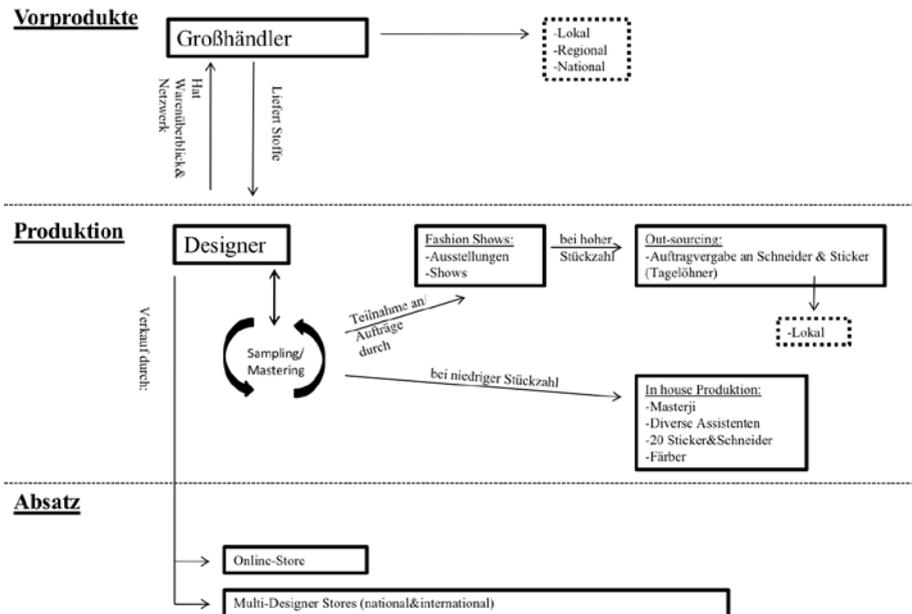


Quelle: eigener Entwurf

Markt-Wertschöpfungskette mit geringer Fertigungstiefe

Der dritte Typ Wertschöpfungskette, der in der vorliegenden Studie identifiziert wurde, ist für jüngerer Unternehmen in der Entwicklungsphase typisch. Die Zielgruppe dieser Unternehmen ist weniger exklusiv und die interne Arbeitsorganisation ist sehr stark um den Inhaber und Designer organisiert. Die Vorprodukte werden von Großhändlern in Delhi bezogen, die ihrerseits Stoffe aus ganz Indien kaufen. In vielen Fällen werden hier die Stoffe im Produktionsprozess erst hausintern gefärbt. Der Produktionsprozess verläuft ähnlich wie beim zweiten Typ: Designer und *Masterji* erstellen einen Prototyp, der bei Modenschauen gezeigt wird. Die Bestellungen werden zum Teil von den knapp 30 Festangestellten selbst produziert, bei größeren Bestellungen an kleinere SchneiderInnen und StickerInnen in der Nachbarschaft im informellen Sektor vergeben. Der Verkauf erfolgt über den eigenen *online store* sowie nationale und internationale *multidesigner stores*. Zu den Geschäftsstrategien gehört es, das Angebot in den indischen *multidesigner stores* zum Teil künstlich zu verknappen, um die Nachfrage nach dieser Marke hoch zu halten. Ähnlich wie bei Typ 1 handelt es sich im Kern um eine „Markt“-Wertschöpfungskette, bei der aber die Fertigungstiefe geringer ist und Produktionsprozesse teilweise ausgelagert werden.

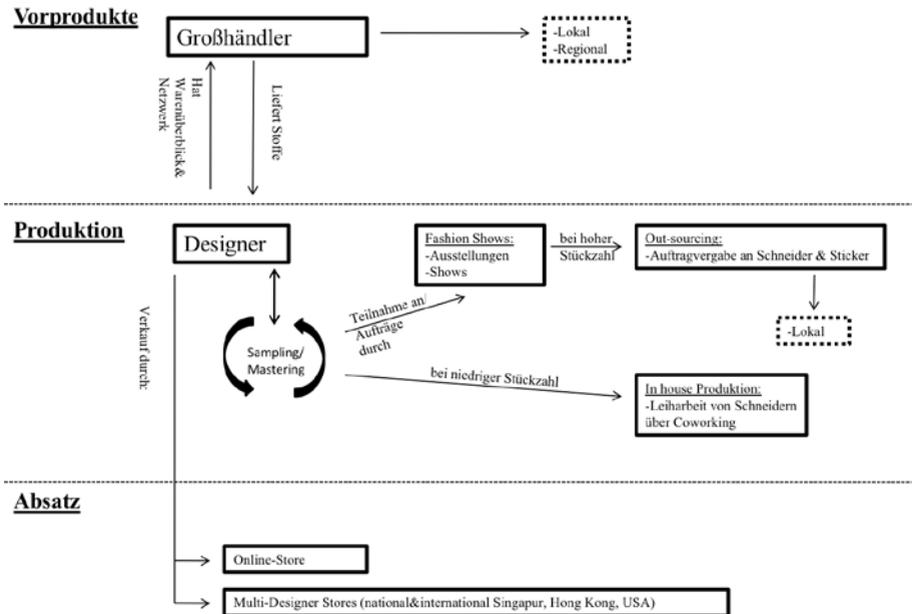
Abbildung 3: Wertschöpfungskette „Markt – geringe Fertigungstiefe“



Quelle: eigener Entwurf

Lokal ausgerichtete „Markt“-Wertschöpfungskette

Der vierte Typ ist in Bezug auf die Fertigungstiefe und das Produktionsvolumen der kleinste Typ; die Unternehmen dieses Typs befinden sich noch in einer Wachstumsphase. Vielfach sind es „Ein-Personen-Betriebe“, die wesentlich über Leiharbeit funktionieren. Ihre Wertschöpfungskette ist noch wenig differenziert. Die Vorprodukte werden von Großhändlern aus Delhi erworben. Die Herstellung von Prototypen findet in Handarbeit der UnternehmenseignerInnen statt. Diese Prototypen werden auf Modenschauen präsentiert, und auf Basis der Bestellungen werden die Kollektionen erstellt. Hierfür wird auf Leiharbeitskräfte zurückgegriffen. Im konkret untersuchten Unternehmen teilt sich die Designerin Atelierräume mit anderen Designern; Prototypen und kleinere Sonderanfertigungen lässt sie von drei fest angestellten Schneidern im Haus erledigen. Größere Aufträge werden an weitere SchneiderInnen in der Nähe vergeben (informelle Beschäftigungsverhältnisse / Selbstständige). Für die Unternehmen dieses Typs, die sich in Shahpur Jat angesiedelt haben, ist die Nähe zum NIFT insofern ein wichtiger Agglomerationsvorteil, als sich hier flexibel verfügbare Arbeitskräfte angesiedelt haben. Die Kollektionen werden vor allem an *multidesigner stores* in Indien verkauft. Hinzu kommen *multidesigner stores* in Singapur, Hong Kong und den USA, die die indische „Diaspora“ bedienen. Geschäftsbeziehungen zu diesen internationalen Partnern werden im Rahmen von *fashion weeks* geknüpft. Zusätzlich erfolgt der Verkauf über eigene *online stores*. Die Wertschöpfungskette kann damit insgesamt als sehr lokal ausgerichtete, „Markt“-Wertschöpfungskette bezeichnet werden.

Abbildung 4: Wertschöpfungskette „Markt-lokal“

Quelle: eigener Entwurf

Diskussion

Die Entstehung der Modebranche in Delhi steht in engem Zusammenhang mit Delhis Bedeutung als eines der kulturell-künstlerischen Zentren Indiens. Hier wohnt die kaufkräftige Mantelbevölkerung, außerdem wurde die Modebranche hier gezielt durch die Schaffung und Ansiedlung des NIFT und des FDCI gefördert. Während Mumbai auf eine lange Tradition im Bereich der Textilproduktion zurückblicken kann, ist die Modebranche in Delhi ohne diesen industriellen Hintergrund entstanden.

In Bezug auf strukturelle Aspekte ist festzuhalten, dass die Wertschöpfungsketten im Bereich der Luxusmodeindustrie in Delhi weitestgehend national organisiert sind. Indische Stoffe und Applikationen fließen als Vorprodukte in den Produktionsprozess ein; mittlere und kleinere Unternehmen erwerben diese von lokalen Großhändlern. Die Produktion findet lokal arbeitsteilig statt. Die Wertschöpfungsketten verbinden global integrierte Akteure – etwa Designer – mit marginalisierten Akteuren – wie den MitarbeiterInnen in der Produktion bzw. LeiharbeiterInnen. So werden innerhalb der Wertschöpfungsketten global unterschiedlich vernetzte AkteurInnen im Produktionsprozess verbunden und aufgrund ihrer jeweiligen Stellung in der globalisierten Wirtschaft unterschiedlich am Gewinn beteiligt.

Ein Aspekt, der einer vertieften Betrachtung bedürfte, ist die angesprochene Verknappung der Arbeitskraft in der Produktion. Da sich die Modebranche in Delhi stark auf die handwerkliche Tradition beruft, fällt SchneiderInnen und StickerInnen mit traditionellen Fertigkeiten eine zentrale Stellung im Produktionsprozess zu. Daraus ergibt sich die Frage, ob und wie sie diese Stellung ausnutzen könnten, um etwa höhere Löhne durchzusetzen. Auch stellt sich die Frage, welche Strategien die DesignerInnen einsetzen, um Arbeitskräfte langfristig zu binden (für die industrielle Textilproduktion vgl. De Neve 1999; Mezzadri und Lulu 2018). Inzwischen wird dieser Aspekt auch in der Ausbildung am NIFT aufgegriffen. Durch Praxissemester, in denen Studierende mit HandwerkerInnen, die traditionelle Web-, Druck- und Sticktechniken beherrschen, (in ihren Dörfern) leben und arbeiten, soll nicht nur ein Verständnis für die Arbeitstechniken, sondern auch eine Wertschätzung für die Arbeitskräfte entstehen.

Wichtigste Absatzmärkte für die Modebranche in Delhi sind, mit abnehmender Bedeutung, die Metropolregion selbst, andere indische Metropolen und internationale KundInnen, vor allem an Standorten der indischen „Diaspora“.

Die Produktion nahezu aller untersuchten Unternehmen erfolgt in Form von „Markt“-Wertschöpfungsketten. Die Strukturen und Prozesse stehen in engem Zusammenhang mit der handwerklichen Tradition des indischen Textilsektors. Eine Integration in globale Wertschöpfungsketten erfolgt vor allem beim zweiten Typ. Zwar sind die „gefangenen“ Produzenten der Vorprodukte von den Unternehmen in Delhi abhängig, jedoch ermöglicht ihre Integration in die Wertschöpfungskette der Luxusmodeindustrie erstens, dass traditionelles Handwerk und Wissen erhalten bleibt und modernisiert wird. Zweitens wird den beteiligten Unternehmen der Zugang zu neuen Märkten ermöglicht. Ihr Absatzmarkt war bisher regional, meist auf den ländlichen Raum Indiens, beschränkt. Drittens sichert sie den Familien über den außerlandwirtschaftlichen Erwerb den Lebensunterhalt. Über eine Integration des Kleingewerbes in die Wertschöpfungskette der Luxusmodeindustrie kann auf diese Weise weitergehend wichtiges Kulturerbe bewahrt werden, und über Aufwertungsprozesse wäre eine Verbesserung der sozioökonomischen Situation der derzeit marginalisierten Hersteller der Vorprodukte denkbar.

Fazit

Im Bereich der indischen Luxusmodeindustrie etabliert sich Delhi zunehmend als Zentrum für einen rasch wachsenden Markt. Dies ist insofern interessant, weil Delhi anders als Mumbai kein historisch bedeutsamer Ort der Textilindustrie war. Vielmehr entstand die Luxustextilbranche in Delhi aus dem Kontext des nationalen Zentrums für Kunst und Design unter spezieller Förderung der indischen Regierung. Delhi wurde dabei zu einem globalen Kristallisationspunkt, an dem Warenströme (Vorprodukte aus Indien und der gesamten Welt) und Ideen (traditionelle Muster und Schnitte und westliche Mode) zusammenkommen und von den ansässigen DesignerInnen in neue Stile überführt werden.

Die Wertschöpfungsketten der Luxustextilbranche sind zwar primär regional organisiert, gleichzeitig aber werden die AkteurInnen in unterschiedlichem Maß in globale Prozesse eingebunden. Die Perspektive des Globalen Wertschöpfungsketten-Ansatz von Gereffi et al. (2005) ist insofern für die Analyse der Luxustextilbranche gewinnbringend, als sie die Verflechtung der Produktion unterschiedlicher Skalen verdeutlicht: Die DesignerInnen (als *lead firms*) ziehen nicht nur ihre Inspiration aus dem globalen Modemarkt, sondern sind zudem in globale Netzwerke eingebunden. Im Vergleich dazu sind die ProduzentInnen der Vorprodukte und die am Produktionsprozess beteiligten Arbeitskräfte oftmals marginalisiert. Die Idee des Ansatzes der Globalen Wertschöpfungsketten findet sich indes hier wieder, ohne dass die Produktion grenzüberschreitend organisiert ist: Die global vernetzten AkteurInnen sind die Ideengeber und diejenigen, die den höchsten Anteil an der Wertschöpfung für sich beanspruchen können, während die marginalisierten AkteurInnen nur einen Anteil an der Wertschöpfung erhalten, der im Verhältnis zu ihrem Arbeitseinsatz gering ist. Über eine beginnende Neubewertung handwerklicher Tradition scheint eine Aufwertung der Stellung dieser marginalisierten Arbeitskräfte möglich. Denn die handwerkliche Tradition und die traditionellen Designs sind die in der Region vorhandenen Kapitalien (im Sinne der *assets* bei Yeung 2015), die für die Entstehung der Wertschöpfungskette grundlegend waren und auch zukünftig nicht zu ersetzen sein werden.

Noch sind auch die Absatzmärkte der indischen Luxusmode überwiegend auf regionaler bzw. nationaler Ebene verortet, die globale Ebene spielt aber bereits bei der Strategieentwicklung der Akteure eine Rolle, da über eine Expansion neue Märkte erschlossen werden sollen. Dass die indische Luxusmodebranche bisher international noch wenig wahrgenommen wird, dürfte vor allem daran liegen, dass es sich um eine noch junge Branche handelt, die sich jedoch dynamisch entwickelt. Delhis Status als Weltstadt bietet dabei Chancen, die indische Luxusmode in die internationale Modewelt zu integrieren, die ihrerseits in einem globalen Netzwerk der Modemetropolen organisiert ist.

Mit der Übertragung des GWK-Ansatzes auf ein regionales Beispiel verdeutlicht der Beitrag, wie sich in räumlicher Nähe die Einbindung in globale Prozesse unterscheiden kann. Dadurch bietet dieser Ansatz zur Analyse von wirtschaftlichen Organisationsstrukturen in einer globalisierten Welt auch im betrachteten Kontext einen hohen Erklärungsgehalt. Für weitere Untersuchungen ergibt sich jedoch die Frage, inwieweit die etablierte Nord-Süd-Perspektive noch von Bedeutung ist. Eine differenzierte Analyse von Wirtschaftsakteuren scheint sinnvoll, die anstelle einer Verortung im Globalen Norden oder im Globalen Süden eine relative Einbettung in globale Wirtschaftsbeziehungen betrachtet: Welchen Anteil an der Wertschöpfung haben die global vernetzten Akteure und welchen die von globalen Prozessen abgekoppelten Akteure?

Literatur

- AHP International (2012): „Marktanalyse zum Zielmarkt Indien mit Schwerpunkt Textil- und Bekleidungsindustrie insbesondere Technische Textilien“, https://www.ixpos.de/IXPOS/Content/DE/Ihr-geschaefit-im-ausland/_SharedDocs/Downloads/bmwi-markterschliessungsprogramm-2012/bmwi-mep-marktstudie-textil-bekleidung-indien.pdf?v=2 (Aufruf: 31.11.2016)
- Braun, Boris; Dietsche, Christian (2008): „Indisches Leder für den Weltmarkt. Umweltprobleme und Standards in globalen Wertschöpfungsketten“, in: *Geographische Rundschau*, 60.9: 12–19
- Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2001): „Deutungswissen‘ und Interaktion zu Methodologie und Methodik des theoriegenerierenden Experteninterviews“, in: *Soziale Welt*, 52.4: 477–500
- Dannenberg, Peter (2011): „Wege aus der Ausgrenzung – Informeller Umgang mit dem Standard GlobalGAP im kenianischen Gartenbau“, in: *Geographische Zeitschrift*, 99.4: 237–255
- (2013): “The rise of supermarkets and challenges for small farmers in South African food value chains”, in: *Economia agro-alimentare*, 15.3: 15–34
- DDA (2007): Masterplan for Delhi: with the perspective for the year 2021. New Delhi: Delhi Development Authority
- Flick, Uwe (2007): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt
- De Neve, Geert (1999): “Asking for and giving *baki*. Neo-bondage, or the interplay of bondage and resistance in the Tamilnadu power-loom industry”, in: *Contributions to Indian Sociology*, 33.1/2: 379–406
- FDCI (2018): “Fashion Design Council of India”, http://www.fdc.org/about_us.aspx (Aufruf: 17.05.2018)
- Franz, Martin (2010): “The role of resistance in a retail production network: protests against supermarkets in India”, in: *Singapore Journal of Tropical Geography* 31.3: 317–329
- (2011): „Die Macht des Widerstandes aus dem Globalen Süden in Prozessen der Globalisierung – Proteste gegen Metro Cash & Carry in Karnataka, Indien“, in: *Geographische Zeitschrift*, 99.4: 220–236
- Friedmann, John (2005): “Globalization and the emerging culture of planning”, in: *Progress in Planning*, 64: 183–34
- Gereffi, Gary (1994): “The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks”, in: Gereffi, Gary; Korzeniewicz, Miguel (Hrsg.): *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Praeger, 95–122
- Gereffi, Gary; Frederick, Stacey (2010): “The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis: Challenges and Opportunities for Developing Countries” (Policy Research Working Paper Series, 5281), <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/5281.pdf?abstractid=1596491&mirid=1>
- Gereffi, Gary, Humphrey, John; Sturgeon, Timothy (2005): “The governance of global value chains”, in: *Review of international political economy*, 12.1: 78–104
- Henderson, Jeffrey; Dicken, Peter; Hess, Martin; Coe, Neil; Yeung, Henry W.C. (2002): “Global production networks and the analysis of economic development”, in: *Review of international political economy*, 9.3: 436–464
- Henn, Sebastian (2011): „Transnationale Unternehmer und die Entstehung von ‚Southern Multinationals‘. Das Fallbeispiel indischer Diamanthändler“, in: *Geographische Zeitschrift*, 99.4: 202–219
- GoI — Government of India, Ministry of Textiles (o. D.): “Statement of Annual Plan”, http://texmin.nic.in/sites/default/files/ap13_14.pdf (Aufruf: 9.10.2018)
- Goswami, Manu (1998): “From Swadeshi to Swaraj: Nation, Economy, Territory in Colonial South Asia, 1870 to 1907”, in: *Comparative studies in society and history*, 40.4: 609–636

- IBF (Indian Brand Equity Foundation) (2018): "Indian Textiles Industry Report", <https://www.ibef.org/industry/indian-textiles-and-apparel-industry-analysis-presentation#login-box> (Aufruf: 9.10.2018)
- Khaira, Mukti (2011): "The Indian Fashion Industry and Traditional Indian Crafts", in: *Business History Review*, 85: 345–366
- (2014): "Fashioning an Industry: Socio-cognitive Processes in the Construction of Worth of a New Industry", in: *Organization Studies*, 35.1: 41–74
- Khatoon, Reshma; Das, A. K.; Dutta, B. K.; Singh, P. K. (2014): "Study of traditional handloom weaving by the Kom tribe of Manipur", in: *Indian Journal of Traditional Knowledge*, 13.3: 596–599
- Mezzadri, Alessandra; Fan, Lulu (2018): "'Classes of Labour' at the Margins of Global Commodity Chains in India and China", in: *Development and Change*, 49.4: 1034–1063
- Nadvi, Khalid (2008): "Global standards, global governance and the organization of global value chains", in: *Journal of Economic Geography*, 8.3: 323–343
- Pacione, Michael (2006): "City Profile Mumbai", in: *Cities*, 23.3: 229–238
- Porter Michael E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press
- Rothermund, Dietmar (2008): *Indien: Aufstieg einer asiatischen Weltmacht*. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung.
- Sehgal, Meenakshi (2011): "The Role of Luxury Fashion in Reviving Heritage Fashion Arts. An Indian Perspective", in: Institut Français de la Mode (IFM) (Hrsg.): *Fashion & Luxury: Between Heritage & Innovation. Conference Proceedings*. Paris: Institut Français de la Mode
- Smith, Richard G. (2003): World city topologies. *Progress in Human Geography*, 27.5: 561–582
- Sturgeon, Timothy J. (2008): "From commodity chains to value chains: interdisciplinary theory building in an age of globalization" (Industries Studies Association Working Paper, 2008-02), <http://isapapers.pitt.edu/84/> (Aufruf: 31.11.2016)
- The Guardian (2015): "Inspiration or plagiarism? Mexicans seek reparations for French designer's look-alike blouse", <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2015/jun/17/mexican-mixe-blouse-isabel-marant> (Aufruf: 9.10.2018)
- Kulke, Hermann; Rothermund, Dietmar (1998): *Geschichte Indiens. Von der Induskultur bis heute*. München: Beck
- WTO (2017): "World Trade Statistical Review", https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2017_e/wts2017_e.pdf (Aufruf: 9.10.2018)
- Yeung, Henry W. C. (2015). "Regional development in the global economy: A dynamic perspective of strategic coupling in global production networks", in: *Regional Science Policy & Practice*, 7.1: 1–23