

# Fallstudie: Beschaffungsentscheidungen weltweit

Dr. Minjeong Kim und Dr. Leslie Davis Burns, Design and Human Environment, Oregon State University;  
Dr. Marsha Dickson, Fashion and Apparel Studies, University of Delaware; Dr. Haesun Park,  
Louisiana State University, USA  
Minjeon.Kim@oregonstate.edu, Leslie.Burns@oregonstate.edu, Dickson@udel.edu, hpark@isu.edu

<b>1. Stufe</b>	O-St., C/U
<b>2. Erforderliche Vorkenntnisse der LehrerInnen</b>	<b>B.</b> Allgemeines Wissen über die Textil- und Bekleidungsindustrie
<b>3. Erforderliche Vorkenntnisse der SchülerInnen</b>	<b>B.</b> Allgemeines Wissen über die Textil- und Bekleidungsindustrie
<b>4. Anzahl der SchülerInnen</b>	Beliebig
<b>5. Zeiterfordernis</b>	Mehrere Wochen, einschließlich mehrerer Klassenstunden zur mündlichen Präsentation
<b>6. Art der Aktivität</b>	Aufgaben und Kurzdarstellungen, Diskussion und Debatte, Gruppenarbeit, Lehrgangsbeschreibung und Lernziele, Projektideen, Themenbezogene Recherche
<b>7. Fach</b>	Business, Fächerübergreifender Unterricht
<b>8. Behandelte Themen</b>	Arbeitsbedingungen, Firmen, Handel, KonsumentInnen, Sozial verantwortliche Unternehmensführung

## ZUSAMMENFASSUNG

Die SchülerInnen sammeln, erfassen und analysieren die Information unterschiedlicher Quellen und nutzen diese, um Vor- und Nachteile eines Landes als Beschaffungsoption einer bestimmten Firma und Produktkategorie zu evaluieren (in der Fallstudie dargestellt). Die SchülerInnen übernehmen eine oder mehrere entscheidungstragende Rollen bei ihrer Recherche und ihrem Ergebnisbericht innerhalb der Textil-, Bekleidungs- und Accessoireindustrie (z.B. aus den Bereichen Arbeitsinspektorat, Produktentwicklung, Handel und Investition, Personal, Kultur). Diese Lernaktivität kann als Team- oder als Einzelprojekt durchgeführt werden. Die SchülerInnen sollen die Ergebnisse ihrer Recherche und Entscheidung bezüglich eines Landes als Beschaffungsoption für eine bestimmte Firma und Produktkategorie schriftlich und mündlich mitteilen.

## ANLEITUNG DER AKTIVITÄT

In Gruppen von nicht mehr als fünf Teilnehmenden übernimmt jeweils ein/e SchülerIn die Rolle einer Expertin oder eines Experten. Gearbeitet wird sowohl im Team als auch alleine. Jedem Team wird ein Land zur Analyse zugeteilt. Das Projekt wird anschließend vor der Klasse präsentiert. Es soll genügend Zeit zur Teamfindung und Erarbeitung des Arbeitsvertrages eingeräumt werden. Empfohlen wird, dass die Lehrperson noch nicht vergebene Länder auswählt und die Gruppenpräsentation moderiert. Betont wird, dass die Analyse und die Begründung der Beschaffungsentscheidung auf dem Input aller fünf Bereiche über Vor- und Nachteilen beruht. Die mündliche Präsentation durch jede Gruppe erfordert Unterrichtszeit. Empfohlen wird, sie auf mehrere Unterrichtsstunden zu verteilen.

## NACHBEARBEITUNG/ WEITERE AKTIVITÄTEN

Darunter: Diskussion über Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Vor- und Nachteilen von Beschaffung in bestimmten Ländern; Lernaktivitäten zur Reflexion (z.B. schriftliches Festhalten/ Diskutieren der drei wichtigsten Punkte, die sie aus der Aktivität gelernt haben). Von Nutzen wäre auch eine Follow-up-Diskussion über Standardverhaltensnormen und Umsetzung von Arbeitsstandards in den untersuchten Ländern.

## EVALUIERUNGSKRITERIEN / TIPPS / MUSTERVERTRAG

### SpezialistIn für Personalmanagement (100 PUNKTE)

Das Dokument enthält:

- Analyse der Arbeitsstandards im betreffenden Land
- Beschreibung der demographischen Zusammensetzung der Arbeitskräfte
- Geographische Information über das Land
- Analyse der Arbeitsgesetzgebung
- Antworten auf: Verfügt das Land über die nötigen Personalressourcen, um die Ware effektiv herzustellen?

Die Beschaffungsentscheidung basiert auf der Analyse. Es ist professionell verfasst und erfordert wenig redaktionelle Veränderungen. Quellen sind enthalten und entsprechend zitiert.

### SpezialistIn für Handel und Investment (100 Punkte)

Das Dokument enthält:

- Analyse der Rolle des Landes im globalen Handel mit Textilien und Bekleidung
- Analyse der politischen und wirtschaftlichen Orientierung und/ oder etwaigen Risiken des Landes
- Analyse der Infrastruktur für Handel
- Beschreibung der Währung und des Wechselkurses; Chancen für ausländische Investitionen
- Beschreibung der wichtigsten Handelspartner, der für den Export erzeugten Produkte und die Import- / Exportrate
- Analyse der Handelsrestriktionen und etwaiger Handelsabkommen mit den USA

Die begründete Beschaffungsentscheidung basiert auf der Analyse. Es ist professionell verfasst und erfordert wenig redaktionelle Veränderungen. Quellen sind enthalten und entsprechend zitiert.

### SpezialistIn für Produktentwicklung (100 Punkte)

Das Dokument enthält:

- Analyse der Produktionskapazität des Landes
- Beschreibung der verfügbaren Maschinen/Technologien für die Textilien- und Bekleidungsproduktion

- Beschreibung der Verfügbarkeit von Naturressourcen und im Land produzierter Produktkomponenten
- Nennung spezieller traditioneller Techniken/Produkte der Region und deren Eignung für die Produktentwicklung von Textilien und Bekleidung
- Antwort auf: Verfügt das Land über die entsprechenden Betriebe, um die Ware zu den genannten Standards und Preisen zu produzieren?

Die begründete Beschaffungsentscheidung basiert auf der Analyse. Es ist professionell verfasst und erfordert wenig redaktionelle Veränderungen. Quellen sind enthalten und entsprechend zitiert.

### SpezialistIn für Kulturelle Begebenheiten (100 Punkte)

Das Dokument enthält:

- Beschreibung der kulturellen Ausrichtung des Landes, Kommunikationsmuster und kulturelle Ansichten/Werte der BürgerInnen
- Analyse historischer Veränderungen und kultureller Hintergrund
- Hat das Land in der Vergangenheit Erfahrungen mit Europa gemacht, die seine Wahrnehmung von Europa beeinflussen könnten?
- Welche Verhaltens- bzw. Benimmregeln sollten bei der Arbeit mit Menschen aus diesem Land berücksichtigt werden?
- Was sollte unsere Firma zum Aufbau langfristiger Beziehungen mit den Menschen dieses Landes unternehmen?

Die begründete Beschaffungsentscheidung basiert auf der Analyse. Es ist professionell verfasst und erfordert wenig redaktionelle Veränderungen. Quellen sind enthalten und entsprechend zitiert.

### SpezialistIn für Arbeitsrechte (100 Punkte)

Das Dokument enthält:

- Entwicklung des Verhaltenskodex für die Firma, einschließlich Arbeitsstandards und Arbeitsbedingungen.
- Analyse der gängigen Arbeitspraxis aus Sicht der Menschenrechte.
- Analyse von: 1) Ob und wann es Arbeitsrechts- bzw. Menschenrechtsverletzungen oder Untersuchungen von Ausbeutung in Unternehmen gegeben hat.

2) Die Implikationen dieser Verletzungen und/oder Untersuchungen für die Beschaffung in diesem Land (z.B. Warenfluss, Umweltfragen).

- Vorschläge bezüglich Umsetzung und Stärkung der Arbeitsstandards und Arbeitsbedingungen, die im Verhaltenskodex enthalten sind, damit eine sozial verantwortliche Zusammenarbeit gewährleistet ist.

Die begründete Beschaffungsentscheidung basiert auf der Analyse. Es ist professionell verfasst und erfordert wenig redaktionelle Veränderungen.

Quellen sind enthalten und entsprechend zitiert.

### **Gruppenbericht (25 Punkte)**

Das Dokument enthält:

- Zusammenfassung der Empfehlungen aus den Fachbereichen
- Die endgültige Beschaffungsentscheidung der Gruppe
- Die Begründung für die Gruppenentscheidung

Die begründete Beschaffungsentscheidung basiert auf der Analyse. Es ist professionell verfasst und erfordert wenig redaktionelle Veränderungen.

Quellen sind enthalten und entsprechend zitiert.

### **Präsentation (25 Punkte)**

Format der Präsentation:

- Enthält eine aufschlussreiche Einleitung, Hauptteil und Schluss
- Die Landesinformation und Beschaffungsentscheidung sind klar präsentiert und erklärt.
- Vor- und Nachteile einer Beschaffung werden begründet.
- Die Abschnitte der Präsentation sind in logischer Reihenfolge angeordnet.
- Abbildungen unterstreichen die wichtigsten Punkte.

Die Präsentationszeit wird sorgfältig geplant:

- Einleitung, Hauptteil und Schluss
- Fragen ermöglichen

Die SprecherInnen

- stehen in entspannter Körperhaltung vor der Klasse.
- sind sachkundig.
- halten Augenkontakt und sprechen frei.
- Der Übergang zwischen den einzelnen SprecherInnen erfolgt fließend.

## **FEEDBACK DER SCHÜLERINNEN / BEURTEILUNG DER LERNERGESBISSE**

### **Vorteile des Projekts**

Es ermöglicht die Untersuchung einer Beschaffungsentscheidung aus ExpertInnenperspektive, individuelle Recherche und Teamarbeit zur Erzielung eines Konsenses/ einer Entscheidung über die Beschaffung für eine bestimmte Produktkategorie in einem bestimmten Land. Es ermöglicht die Anwendung von bereits erworbenen Kenntnissen und Erfahrung und stellt Verbindungen zwischen einzelnen Themen und Fragen im Bereich der globalen Beschaffung her. TeilnehmerInnen berichteten, dass ihnen das Projekt über den Einkauf in unterschiedlichen Ländern die Augen geöffnet habe. Sie schätzten auch die Gelegenheit, verschiedene Konzepte im Rahmen einer Fallstudie anzuwenden.

### **Herausforderungen des Projekts/ Tipps**

Anfänglich neigen die SchülerInnen dazu, sich auf die beschreibenden Aspekte der einzelnen Fachpersonen zu konzentrieren. Wichtig ist es, Beispiele zu geben und die analytischen Aspekte der Fachpersonen auszuformen, damit die SchülerInnen die Projektziele genau verstehen. In einigen Fällen arbeiten nicht alle Teilnehmenden mit. Der Vertrag (siehe Beispiel untenstehend) bietet eine Basis, auf der die anderen Teammitglieder und der/die Auszubildende die Teilnahme bewerten können.

## Mustervertrag

- Zu untersuchendes Land: Indien
- Produktkategorie: 93% Baumwolle / 75% Elasthan (mit Anti-Pilling-Finish), Zipp-Front Jacke mit aufgenähten Taschen, geripptem Kragen, Manschetten und Saum. Dazu passende Freizeithose mit Tunnelzugbund. Gehobene Preisklasse (basierend auf den Preiskategorien Designer, hoch, gehoben, moderat und günstig).
- Fachgebiete für den/die Einzelne:  
Mary Jones  
John Rodríguez  
LaVonda Woods  
Ralph Davis  
Jennifer Wong
- Verfahren zur Erstellung der Gruppenarbeit und Präsentation  
Jede/r beginnt für sich mit der Recherche zum jeweils zugeteilten Land. Alle zwei Wochen trifft sich die Gruppe in der Bibliothek zur Besprechung. Der Abgabetermin für die Gruppenarbeit und Präsentation wird beim ersten Treffen festgelegt. Jede/r erarbeitet ein eigenes Dokument, in der Gruppe wird die Gesamtentscheidung getroffen. Alle tragen zu den Informationen bei, die schließlich präsentiert werden. Mary ist die Kontaktperson für den Gruppenbericht. LaVonda und Ralph erstellen die PowerPoint-Präsentation Mary, John und Jennifer präsentieren die Arbeit.
- Kommunikationsprozess der Gruppe:  
Die Kommunikation erfolgt per Email und Gruppentreffen an Sonntagen um 19:00 Uhr. Ein Austausch ist auch nach dem Unterricht möglich.
- E-Mail-Adressen der Kontaktpersonen

# ARBEITSMATERIAL

## Hintergrundinformation

Die Fachgebiete sind:

### (1) SpezialistIn für Personalmanagement

Die Fachperson für Personalmanagement gibt eine umfassende Analyse der Personalressourcen des Landes.

- Sie untersucht die demographische Zusammensetzung der Arbeitskraft (d.h. ethnische Struktur, Bevölkerungszahl, Alterskurve, Sprache, Religion, Ausbildung, Analphabetenrate, etc.).
- Arbeitsgesetze und -praxis (etwa Löhne, Gewerkschaften, Mindestalter) sollten in Bezug auf den Bedarf der Firma beschrieben und analysiert werden.
- Zum besseren Verständnis von Industrie und Arbeitspersonal sammelt die Fachperson auch Landesdaten in Bezug auf Klima, Böden, Landwirtschaft, Industrie, etc.

Die zu beantwortende Hauptfrage ist:

Verfügt das Land über die erforderlichen Personalressourcen, um die Waren effektiv herstellen zu können? Diese Information wird in Bezug auf die Beschaffungsentscheidung interpretiert und analysiert.

### (2) SpezialistIn für Kulturelle Begebenheiten

Die Kontaktperson für kulturelle Fragen untersucht den kulturellen Hintergrund des Arbeitskräftepotentials, um mehr über die soziale Interaktion mit den Menschen zu erfahren.

Sie hat zudem folgende Frage zu beantworten:

- Welche kulturelle Orientierung hat das Land?
- Wie sind die Kommunikationsmuster und kulturellen Ansichten/ Werte seiner BürgerInnen beschaffen?
- Basierend auf dem religiösen/ kulturellen und kommunikativem Hintergrund: Wie sollte man sich bei der Arbeit mit diesen Menschen verhalten bzw. benehmen?
- Hat dieses Land Erfahrungen mit Europa gemacht, welche die Wahrnehmung der Menschen gegenüber Europa beeinflussen könnte?
- Was sollte unser Unternehmen tun, um eine langfristige Beziehung zu den Menschen aufzubauen?

Diese Information wird in Bezug auf die Beschaffungsentscheidung interpretiert und analysiert.

### (3) SpezialistIn Handel und Investment

Die Fachperson für Handel und Investition untersucht:

- die Rolle des Landes im globalen Handel mit Textilien und Bekleidung
- die politische und wirtschaftliche Orientierung des Landes
- die Eignung der Infrastruktur (etwa Kommunikation, Straßen) für den Handel
- die verwendete Währung (und deren Stabilität)
- den Wechselkurs und die Chancen für ausländische Investitionen.

Sie gibt eine Beschreibung und Analyse von:

- Exportgütern
- Import-/ Exportrate
- wichtigen Handelspartnern
- etwaigen Handelsrestriktionen
- Handelsabkommen mit Europa
- Frachtquoten
- Verfügbarkeit/ Standort der größeren Flug- und Seehäfen

Die Fachperson untersucht etwaige Subventionen der Textilindustrie im Land (z.B. spezielle Industriezonen oder Exportprogramme) und die potentiellen politischen und wirtschaftlichen Risiken der Beschaffung in diesem Land.

Diese Information wird in Bezug auf die Beschaffungsentscheidung interpretiert und analysiert.

#### (4) SpezialistIn für Produktentwicklung

Die Fachperson für Produktentwicklung untersucht die Produktionskapazität des Landes für die angegebene sowie für andere einschlägige Kategorien. Das inkludiert:

- die Untersuchung, ob das Land sämtliche Produktteile und die Endverarbeitung bereitstellen kann
- die Produktionskosten, der in der Branche verfügbaren Maschinen/Technologien
- die Verfügbarkeit von Naturressourcen und der im Inland produzierten Komponenten (d.h. Wäre der Import von Stoff bzw. anderem Material erforderlich?)

Kurz:

- Was wird benötigt, um die Ware in der angegebenen Preisklasse zu entwerfen und herzustellen?
- Verfügt das Land über Firmen, welche ergänzend tätig werden könnten?

Zu berücksichtigen sind auch traditionelle Techniken/ Produkte der Region und ob diese bei der Produktentwicklung von Textilien und Bekleidung genutzt werden können.

#### (5) SpezialistIn für Arbeitsrechte

Die Fachperson für die Einhaltung von Arbeitsnormen entwickelt:

- den Leitfaden für Business-Ethik
- einen Verhaltenskodex, der die erforderlichen Mindestarbeitsstandards und Arbeitsbedingungen einer Produktion für *JennyActiveWear* festlegt und einen Umsetzungsplan dieser Verhaltensnormen.

Zusätzlich sollte die gängige Arbeitspraxis aus Perspektive der Geschäftsethik untersucht werden.

Zu berücksichtigen ist weiters, ob das Land im Zentrum einer Untersuchung von **Menschen- oder Arbeitsrechtsverletzungen** gestanden hat, die den Warenfluss unterbrechen könnte oder ob **Umweltprobleme** bekannt geworden sind.

Diese Fachperson präsentiert Vorschläge über eine sozial verantwortliche Tätigkeit in dem betreffenden Land.

## Anleitung: JennyActiveWear

LaTasha und Anthony Magine sind erfolgreiche AbsolventInnen der Oregon State University und haben ihre eigene private Firma gegründet: *JennyActiveWear* – eine Kette von Fachhandelsgeschäften für Damenmode der gehobenen Preisklasse (basierend auf den Preisklassenkategorien Design, hochklassig, gehoben, moderat und günstig). In ihren Jenny-Shops bietet *JennyActiveWear* unter der Geschäftsmarke „*Jenny Label*“ sowohl eigene Markenware als auch anerkannte nationale und internationale Marken (z.B. Nike, Champion) an. Das Geschäft hat eingeschlagen. Die Verkäufe sind unerwartet hoch. Deshalb ist die Eröffnung weiterer 20 Jenny-Shops im laufenden Jahr geplant. LaTasha und Anthony gehen von einem weiteren Bedarf von etwa 100.000 Stück aus. Sie haben daher eine Beratungs-Firma engagiert (**deine Gruppe!**), um sie über die Optionen für den Einkauf ihrer Markenware zu beraten. Bekleidungshersteller aus mehreren Ländern haben sich an die Partner (**euch!**) gewandt.

**Zur Entscheidungsfindung will JeanyActiveWear von eurer Gruppe beraten werden, ob sie ein bestimmtes Land als Beschaffungsoption für ihre Ware wählen sollten oder nicht** (eine Produktkategorie wird euch mitgeteilt) **UND die Begründung für die Entscheidung.**

Eine begründete Empfehlung erfordert gründliche Recherche. Jedes Mitglied der Gruppe übernimmt **die Rolle einer Fachperson**, die für die Untersuchung eines **bestimmten Aspektes** des Landes verantwortlich ist, der zur Gesamtentscheidung des Teams beiträgt. **Diese Entscheidung über die Beschaffungsoption wird vor der Klasse präsentiert.** Bei „Beschaffung“ sind die verschiedenen Ebenen zu berücksichtigen. Geht es nur um die Beschaffung von Arbeitskraft? Was ist mit den Stoffen? Gibt es hier Handelsabkommen oder Einschränkungen?

### Die Fachleute

Jede Fachperson ist für die Erstellung eines schriftlichen Berichts über ihr Fachgebiet (100 Punkte) verantwortlich. Am Ende des Berichtes sollte ein Land bzw. eine Beschaffungsoption empfohlen werden. Die Vor- und Nachteile der berücksichtigten Faktoren und die Beweggründe der Entscheidung sind klar zu benennen.

# ARBEITSMATERIAL

## Präsentation der Arbeiten

### **(1) Gruppenvertrag (10 Punkte)**

Jede Gruppe legt einen schriftlichen Gruppenvertrag vor, der folgende Punkte enthält:

- zu untersuchendes Land
- Produktkategorie: 93% Baumwolle / 75% Elasthan (mit Anti-Pilling-Finish), Zipp-Front Jacke mit aufgesetzten Taschen und geripptem Kragen, Manschetten und Saum. Gehobenes Preissegment
- Berichte der einzelnen Fachgebiete
- kurze Erläuterung zum Verfahren der Erstellung der schriftlichen Gruppenarbeit und Präsentation
- kurze Erläuterung des Kommunikationsprozesses der Gruppe
- Kontaktinformation
- Der Vertrag muss von allen Gruppenmitgliedern unterzeichnet werden. Alle erhalten eine Kopie. (Das Original wird retourniert). Der Vertrag wird auf seine Vollständigkeit und Wirksamkeit als Instrument zur effektiven Gruppenarbeit geprüft.

### **(2) Bericht aus dem Fachgebiet (100 Punkte)**

Jede Fachperson legt einen schriftlichen Bericht von 3 bis 5 Seiten vor. Er sollte die Analyse des Landes, die Vor- und Nachteile für die Beschaffung aus ihrer Perspektive, eine Empfehlung für die Firma, in diesem Land einzukaufen und eine Begründung dieser Empfehlung enthalten. Der Bericht fasst Informationen aus Büchern, Artikeln, Regierungsvorträgen und dem Internet zusammen. Erforderlich sind Quellenangaben, die im Bericht angeführt und am Ende aufgelistet werden. Die Verwendung von „Wikipedia“ und ähnlichen Quellen wird nicht empfohlen; sollten sie verwendet werden, dann nur als Starthilfe. Sie sind NICHT zu zitieren, da sie keine verlässlichen Quellen und daher für diese Art professioneller Arbeit ungeeignet sind. Der Bericht sollte eine Einleitung, Diskussion, Schlussfolgerung und Quellenangabe enthalten. Weitere Überschriften im Bericht sind zu empfehlen, um den Aufbau und die Lesbarkeit zu erleichtern. Die Schriftgröße beträgt 10 oder 12 Punkt. Jeder Bericht wird auf seine Vollständigkeit, Niveau der Analyse, Begründung der Empfehlung, Schreibstil und Qualität der Quellen bewertet.

### **(3) Gruppenbericht (25 Punkte)**

Jede Gruppe legt einen zusammenfassenden Bericht (2 – 3 Seiten) vor, der die Empfehlungen der einzelnen Fachpersonen, die endgültige Entscheidung für ein bestimmtes Land durch die Gruppe und deren Begründung enthält. Jeder Bericht wird auf seine Vollständigkeit, Begründung der Gruppenentscheidung und Schreibstil bewertet.

### **(4) Gruppenpräsentation (25 Punkte)**

Weiters präsentiert jede Gruppe ihre Beschaffungsentscheidung vor der Klasse (5-7 Minuten). Der/die LehrerIn vergibt die Termine zur mündlichen Präsentation. Sie sollte eine kurze Landesübersicht, Angaben der Stärken und Schwächen des Landes in Bezug auf die Beschaffung der Produktkategorie, die endgültige Beschaffungsentscheidung und deren Begründung enthalten. Die Verwendung von PowerPoint zur Veranschaulichung wird empfohlen. Jedes Gruppenmitglied kann sich an der mündlichen Präsentation beteiligen, nur sollte das Wort in geordneter Weise erteilt werden. Bitte vorher üben. Bewertet wird der Informationswert für das Publikum und die Beschaffungsentscheidung der Gruppe.