

Tavex Algodonera

Flexibilität

im Risikomanagement des weltgrößten Jeans-Herstellers

Interview: Intermundo Comunicación
Photos: Joaquín de Haro

Eli Arrillaga | Risikomanagerin
Rubén Bernat | Finanzmanager

Mit Kunden in über 70 Ländern, einer Produktion von 200 Millionen Stoffmetern und einem Umsatz von über 380 Millionen Euro im Jahr 2006 ist Tavex Algodonera der größte Jeans-Hersteller der Welt. Die berühmtesten Großmarken kreieren ihre Top- und Massenmodelle aus den Stoffen unserer 14 Produktionsstätten.



Im vergangenen Jahr hat dieses ursprünglich baskische Unternehmen ein Fusionsabkommen mit der brasilianischen Gruppe Santista Textil unterzeichnet und ist so zum weltweiten Marktführer in der Jeans-Herstellung avanciert. Die ersten Schritte zur Internationalisierung der Tavex Algodonera wurden bereits 1990 mit dem Bau einer Fabrik in Marokko unternommen. Der Finanzmanager von Tavex Algodonera, Rubén Bernat, und die Risikomanagerin des Unternehmens, Eli Arrillaga, berichten, wie dieser Jeans-Hersteller zur Nummer 1 wurde.

In welchem Zweig der Jeans-Industrie ist Tavex hauptsächlich tätig?

RUBÉN BERNAT › Unsere derzeitigen Kunden

sind in erster Linie Unternehmen, die sich als Trendsetter profilieren und die Jeansmode prägen. Wir arbeiten vor allem für den Premium-Markt, das heißt im mittleren und oberen Segment.

Worin unterscheidet sich die Jeans-Herstellung von der Fertigung anderer Textilwaren?

RB › Wir kaufen die Baumwolle in Ballen, das heißt direkt von der Plantage. Sofort danach beginnt das Produktionsverfahren. Dieser Ablauf ist in der Textilindustrie eher selten, weil die Technologie anderswo klar nach Segmenten aufgeteilt ist. Dort hat man den Faserhersteller, die Weberei, den Verarbeitungsbetrieb usw.



Im Design und bei der Produktentwicklung ist die Segmentierung nicht so erheblich, weil der Unterschied zwischen Jeans und anderen Stoffen darin besteht, dass schon die Faser gefärbt werden kann. Bei anderen Produkten wird der Stoff erst nach der Konfektion gefärbt oder bedruckt. Wenn wir ein aktuelles, mehr oder weniger innovatives Produkt entwickeln wollen, müssen wir also ganz am Anfang der Produktionskette ansetzen. Andererseits sind wir hierdurch auch in der Lage, den Unternehmen im Premium-Segment ein hohes Entwicklungs- und Neuerungspotenzial zu bieten.

→ **Tavex Algodonera war eine der ersten spanischen Gruppen, die mit dem Bau einer Fabrik in Marokko eine regelrechte Internationalisierungsstrategie**

betrieben hat. Was hat Sie zu dieser Strategie veranlasst? Und wie sieht das heutige Produktionsnetz von Tavex aus?

← **RB** › Die Internationalisierung begann in den 90er Jahren. Wir wollten das Produktionsvolumen vergrößern und vor allem die Kosten senken. Und wir waren tatsächlich gut beraten, nach Marokko auszulagern. Zu diesem Zeitpunkt haben wir schon vorweggenommen, was heute nicht mehr anders denkbar wäre.

Tavex besitzt heute 13 Produktionsstätten in aller Welt: zwei in Spanien, eine in Marokko, fünf in Brasilien, eine in Argentinien, eine in Chile und drei in Mexiko. Es gibt nicht viele Jeans-Hersteller auf der Welt, die ihre Produktion so breit lokalisiert haben und so nahe an den ver-



©TAVEX

schiedenen Verbrauchermärkten sind. Dabei geht es letzten Endes natürlich darum, die Produktion zu globalisieren, obwohl im Augenblick noch nicht viele Unternehmen Produktionsstätten außerhalb ihres Herkunftslandes betreiben.

→ **Fordern Ihre Premium-Kunden diese Nähe zum Verbrauchermarkt?**

← **RB** › Die Konfektion folgt den Arbeitskräften. Um einen angemessenen Service bieten zu können, müssen wir nicht nur nahe an der Konfektion bleiben, sondern auch an den Verbrauchermärkten. Unsere Kunden richten sich nach zwei Dingen: zu einen nach der Typologie des Produkts, das heißt der Mode, und zum anderen danach, wie schnell und flexibel wir Innovatives entwickeln können. Das ist auf 8.000 km Entfernung kaum möglich. Es reicht nicht, wenn wir uns einmal im Jahr treffen und unsere Kollektion vorstellen. Das Ganze ist ein interaktiver Prozess, bei dem wir ständig in Kontakt stehen.

Jedes Jahr präsentiert Tavex den Markenhäusern verschiedene Stoffkollektionen. Mit jedem einzelnen Kunden sprechen wir ab, wohin sich die Mode in der nächsten Saison entwickeln soll, und mit diesen Anhaltspunkten gehen wir die neuen Schnitt- und Bleichmuster an.



©TAVEX



„das heißt wir begnügen uns nicht mehr mit dem Herstellen von Stoff, sondern wir übernehmen den gesamten Produktionsprozess bis hin zum Fertigprodukt.“

Die Jeans-Verbraucher im Premium-Segment findet man vor allem in Europa, den USA, Brasilien, an der Ostküste Chinas, in Japan und in Südkorea. Wir müssen also in der Nähe dieser Märkte bleiben, und deshalb haben wir unsere Produktionsstätten auch über sechs Länder verteilt.

→ **Was können Sie uns über Ihre Abteilung „Work Wear“ erzählen?**

RB › Auch wenn unsere Produktion in erster Linie auf Jeans ausgerichtet ist, bleibt die Arbeitskleidung ein wichtiges Geschäftsfeld für Tavex, weil wir hier bedeutende Marktnischen bedienen, beispielsweise in Lateinamerika. Ein Teil unserer Work Wear wird in Europa produziert, wo wir einen treuen Markt erschlossen haben, auch wenn der eigentliche Kern dieses Industriezweigs ganz klar Argentinien, Brasilien und Chile ist. Hier hat uns die Zuverlässigkeit und Kohärenz unserer Produkte eine solide Marktposition verschafft.

→ **Welche kurzfristigen Ziele peilen Sie auf dem internationalen Markt an?**

RB › Wir haben soeben zwei Fabriken in Mexiko gekauft, in die wir massiv investieren, um eine Handelsstruktur für unser weiteres Wachstum in den USA aufzubauen. Das nächste strategische Ziel wird es sein,

den asiatischen Markt mit Produktionsstätten vor Ort in Angriff zu nehmen. Es gibt bereits einen bedeutenden Premium-Markt in Japan und Südkorea. Die Ostküste Chinas ist in vollem Aufschwung, und dort wollen wir einen weiteren Wachstumspol etablieren.

→ **Wohin wird sich die Jeans-Produktion entwickeln?**

RB › Um dem Kunden mehr Service zu bieten, teils aus Gründen der Treuebindung, teils der Mehrwertschöpfung, bieten wir ihm Jeansstoffe in verschiedenen Verarbeitungen an. Das erleichtert dem Kunden die Arbeit und gibt ihm eine genauere Vorstellung von den Möglichkeiten des betreffenden Stoffs. Wie ich schon sagte, ist es ein interaktiver Prozess. Wir stellen dem Kunden unsere Kollektion vor, er gibt uns Feedback, macht Vorschläge, bringt weitere Ideen ein, und wir lassen diese Anregungen dann in unsere Arbeit einfließen und verbessern die Stoffe dementsprechend.

Eine der strategischen Leitlinien, die wir uns jetzt vorgenommen haben, besteht darin, dem Kunden einen Komplettservice zu bieten, das heißt wir begnügen uns nicht mehr mit dem Herstellen von Stoff, sondern wir übernehmen den gesamten Produktionsprozess bis hin zum Fertigprodukt.

→ **Welche Rolle spielt die Kreditversicherung für Tavex?**

ELI ARRILLAGA › Seit 1986 arbeiten wir mit Kreditversicherungen. Allein daran ist schon zu erkennen, wie wichtig dieses Element in unserem Tagesgeschäft ist. Die Kreditversicherung ist bei uns unentbehrlich. Sie trägt dazu bei, unsere Bilanz zu schützen und bringt im Notfall eine Entschädigung ein. Der Hauptvorteil dieser Versicherung ist natürlich der Ausgleich von Verlusten, so dass wir deswegen keine schlaflosen Nächte verbringen müssen.

→ **Wann sind Sie zu dem Schluss gekommen, dass Sie eine Kreditversicherung benötigen?**

EA › Im Zuge unserer Export- und Internationalisierungsstrategie wurde diese Dienstleistung erstmals erforderlich. Wenn ein Unternehmen nur auf dem spanischen oder französischen Markt tätig ist, kann es das Risikomanagement intern bewältigen. In unserem Fall aber war es auf diese Entfernung ziemlich kompliziert, alle Kundenkonten im Auge zu behalten.



© TAVEX



→ Wie hat sich Ihr Risikomanagement entwickelt?

EA › In Sachen Risikomanagement hat sich Tavex enorm weiterentwickelt. Erst haben wir jahrelang mit den herkömmlichen Policen gearbeitet, die es damals gab. Doch irgendwann passte dieses System nicht mehr zu unserer Situation, weil es Risikogrenzen auferlegte und eine überzogene Auslese von Kunden vornahm, mit denen wir nur noch zusammenarbeiten durften.

Wir produzieren für internationale Großmarken, doch in vielen Fällen fakturieren wir nicht direkt an diese Unternehmen. Gerade in solchen Fällen decken die herkömmlichen Policen nicht mehr die Risiken.

Wir hatten also die Wahl zwischen zwei Möglichkeiten: entweder das Risiko hinnehmen und dennoch mit diesen Unternehmen zusammenarbeiten, ohne Absicherung, oder die betreffenden Kunden abstoßen. Dann entdeckten wir TCRé, die uns ein eigenständiges Risikomanagement überlässt. Wir können also weiterhin mit diesen Kunden zusammenarbeiten, je nach dem, ob wir das betreffende Kreditrisiko nach eigenen Maßstäben und Verfahren als annehmbar einstufen oder nicht. Notfalls müssen wir eben zusätzliche Garantien heranziehen. In jedem Fall aber wissen wir, dass uns im schlimmsten Fall jemand zur Seite steht.



„ Dann entdeckten wir TCRé, die uns ein eigenständiges Risikomanagement überlässt... In jedem Fall aber wissen wir, dass uns im schlimmsten Fall jemand zur Seite steht.“

→ Die Personalisierung der Versicherung ist also entscheidend für Ihr Risikomanagement?

EA › TCRé bietet uns die nötige Flexibilität, um ein eigenständiges Risikomanagement zu führen und in unserer Absicherungspolitik auch einmal die kausalen Zusammenhänge und letzte Zweifel beiseite zu lassen. Unsere Branche ist nun einmal im ständigen Wandel, und ein Großteil unserer strategischen Kunden hat nicht gerade die höchste Solvenzsicherheit vorzuweisen. Aber wie schon gesagt: Genau das ist unser wichtigstes Segment, und wir wissen, dass das Risiko in Wirklichkeit geringer ist, als es scheint. Neben den üblichen Finanzinformationen haben wir weitere Quellen, die eine eigene Einschätzung der Risiken ermöglichen. Die traditionellen Versicherungsunternehmen haben hier keinen Durchblick, weil sie diese Unternehmen nicht kennen.

TCRé ist die einzige Versicherungsgesellschaft, die uns eine Deckung dieser Märkte bietet. Sollte es zum Ernstfall kommen, haben wir ab einer bestimmten Selbstbeteiligung die nötigen Garantien. Außerdem bietet diese Police einen entscheidenden Vorteil, nämlich die Deckung aller Länder der Europäischen Union und der OECD sowie weiterer Länder, die für uns trotz erhöhter Risiken von Bedeutung sind, wie Marokko und Tunesien. Der nächste Schritt wird eine Ausweitung auf Länder wie Brasilien, Chile oder Argentinien sein.