

**Car Tex Sax**

**AP11**

**Untersuchung zu betrieblichen  
Gestaltungsmöglichkeiten bei den regionalen  
Textilunternehmen in Südwest-Sachsen**



1	Einleitung .....	1
2	Ausgangslage: Textile Automotive-Zulieferer unter Druck .....	2
3	Strategische Gestaltungsmöglichkeiten für textile Automotive-Zulieferer .....	3
3.1	Gestaltungsmöglichkeit #1 – Diversifikation.....	3
3.2	Gestaltungsmöglichkeit #2 – Produktionsverlagerung .....	4
3.3	Gestaltungsmöglichkeit #3 – Geschäftsaufgabe .....	4
4	Perspektive 2030: Überlebensfähige Muster .....	5
5	Handlungsempfehlungen Transformation .....	8
5.1	Effizienzorientierte Neuausrichtung (Kurzfristperspektive bis 2026) .....	9
5.2	Diversifizierung der Märkte und Produkte (Mittelfristperspektive 2026–2028).....	9
5.3	Integration in neue EU-Wertschöpfungsnetzwerke (Langfristperspektive bis 2030) .....	10
6	Fazit: Vom Reagieren zum Gestalten .....	11
7	Einordnung Arbeitspakete AP11 in das Projekt Car Tex Sax .....	12
8	Impressum.....	15

# 1 Einleitung

Das vorliegende Dokument AP11 skizziert verschiedene strategische Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmen der Automobil- und Textilindustrie in Südwest-Sachsen. Diese Optionen basieren auf den Erkenntnissen vorangegangener Arbeitspakete des Projekts CarTexSax, die im Anhang nochmals übersichtlich zusammengefasst sind.

Ziel ist es, den regionalen Unternehmen praxisnahe Orientierungsangebote zur zukünftigen Ausrichtung ihrer Geschäftsmodelle zu geben. Grundlage der Ausarbeitung bilden 78 geführte Interviews, 11 durchgeführte Workshops, umfassende Recherchen, Studienanalysen sowie ein bisher stattgefundenes Vernetzungstreffen.

Das Projekt CarTexSax verfolgt das übergeordnete Ziel, die Kompetenzen der regionalen Automobil- und Textilindustrie miteinander zu verknüpfen und so neue Innovations- und Entwicklungspotenziale zu erschließen. Im Fokus steht die gezielte Nutzung branchenübergreifender Synergien zur aktiven Gestaltung des Strukturwandels – insbesondere vor dem Hintergrund technologischer, ökologischer und gesellschaftlicher Veränderungen.

Zu Beginn des Projekts wurde die Automobilindustrie als zentraler Zukunftstreiber der regionalen Wirtschaft betrachtet. Im Projektverlauf wurde jedoch deutlich, dass die Fokussierung auf diesen Sektor angesichts zunehmender Marktdynamik, struktureller Unsicherheiten und tiefgreifender Transformationsprozesse erhebliche Risiken birgt.

Für viele Unternehmen in Südwest-Sachsen ergibt sich daraus eine strategisch relevante Erkenntnis: Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, ist die aktive Erschließung neuer, zukunftsorientierter Märkte und effizienter und produktiver Prozesse erforderlich. Potenziale bieten sich insbesondere in den Bereichen Medizintechnik, Bauwesen oder sicherheitsrelevante Anwendungen (z. B. militärische Textilien). Diese Transformation ist entscheidend für die wirtschaftliche Weiterentwicklung der traditionsreichen regionalen Textilindustrie.

Das Projekt CarTexSax in enger Abstimmung und als Unterprojekt von und mit der Initiative Transformation Automobilregion Südwestsachsen (ITAS) konzipiert. Diese vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz geförderte Initiative verfolgt das Ziel, die Automobilregion Südwest-Sachsen bei der Bewältigung des Strukturwandels zu unterstützen. ITAS entwickelt konkrete Trainings- und Beratungsangebote für Unternehmen und ihre Beschäftigten, verknüpft bestehende Programme und Instrumente der Förderung und Unterstützung effektiver miteinander und sucht den Dialog mit den Menschen vor Ort sowie mit fachlichen Expertinnen und Experten in Deutschland und Europa. Die Initiative wurde 2022 von den Konsortialpartnern AMZ Sachsen, IHK Chemnitz, IG Metall Chemnitz/Zwickau, der Bundesagentur für Arbeit in der Region und der CWE (heute CTM i.L.) aktiviert.

## 2 Ausgangslage: Textile Automotive-Zulieferer unter Druck

Textilunternehmen, die sich auf die Herstellung technischer Komponenten für den automobilen Innenraum spezialisiert haben – darunter Kabelbaumverkleidungen, Sitzbezugsstoffe, Isolationsmaterialien sowie funktionale Beschichtungen – sehen sich im Jahr 2025 mit signifikanten strukturellen Herausforderungen konfrontiert. Der rückläufige Absatz von Neufahrzeugen auf den europäischen Hauptmärkten, eine zunehmende Volatilität in der Auftragsvergabe durch OEMs sowie tiefgreifende Transformationsprozesse infolge von Elektrifizierung und Digitalisierung führen zu deutlichen Umsatzrückgängen – in einzelnen Fällen von über 35 %.

Diese Entwicklung hat unmittelbare operative Auswirkungen auf die betriebswirtschaftliche Leistungsfähigkeit betroffener Unternehmen. Zu den zentralen Effekten zählen:

- **Unterauslastung der vorhandenen Produktionskapazitäten**, was zu ineffizientem Kapitaleinsatz und wachsender Fixkostenbelastung führt,
- **ineffizient eingesetzte Personalressourcen**, insbesondere in Fertigungsbereichen mit starren Strukturen oder fehlender Flexibilität bei Schicht- und Qualifikationsmodellen,
- **steigende Lagerbestände** bei gleichzeitig rückläufiger Ausbringung, was die Kapitalbindung erhöht und zusätzliche logistische sowie buchhalterische Belastungen verursacht,
- **sinkende Deckungsbeiträge und Margen**, bedingt durch fehlende Skaleneffekte, steigende Stückkosten sowie Preis- und Termindruck entlang der Lieferkette.

Vor diesem Hintergrund stehen betroffene Unternehmen nicht nur vor der kurzfristigen Herausforderung, operative Effizienzpotenziale zu identifizieren und auszuschöpfen. Vielmehr ist eine strategische Neupositionierung unausweichlich, um mittelfristig tragfähige Geschäftsmodelle jenseits der traditionellen Automobilbindung zu entwickeln.

Erforderlich ist ein integrierter Transformationsansatz, der sowohl prozessuale als auch marktseitige Handlungsfelder adressiert: von der Automatisierung und Digitalisierung der Produktion über die Entwicklung neuer Produktlösungen bis hin zur Diversifikation in wachstumsstarke Anwendungsbereiche außerhalb des automobilen Kerngeschäfts. Die Fähigkeit zur strategischen Anpassung wird damit zur entscheidenden Voraussetzung für die wirtschaftliche Stabilität und Zukunftsfähigkeit dieser Unternehmensgruppe.

## 3 Strategische Gestaltungsmöglichkeiten für textile Automotive-Zulieferer

Im Rahmen einer umfassenden Unternehmensanalyse hat CarTex Sax drei zentrale strategische Gestaltungsmöglichkeiten zur Transformation der zukünftigen Entwicklung identifiziert. Die Ableitung dieser Optionen erfolgte auf der Grundlage systematischer Recherchen, qualitativer Interviews mit Branchenexperten sowie praxisorientierter Feldstudien entlang der eigenen Wertschöpfungskette. Ziel war es, realistische und ökonomisch tragfähige Wege aufzuzeigen, um auf die aktuellen Herausforderungen im Marktumfeld strukturiert reagieren zu können.

Im Zuge dieser Untersuchungen kristallisierten sich drei richtungsweisende Szenarien / Muster heraus, die sowohl intern durch unternehmensspezifische Daten gestützt als auch extern durch Markt- und Wettbewerbsanalysen (andere EU-Regionen als Südwest-Sachsen) validiert wurden. Diese Optionen sind nicht als starre Alternativen zu verstehen, sondern als strategische Gestaltungsmöglichkeiten, die – je nach unternehmerischer Prioritätensetzung und Ressourcenausstattung – einzeln oder kombiniert umgesetzt werden können.

Aus dieser systematischen Vorgehensweise ergeben sich drei zentrale strategische Gestaltungsmöglichkeiten.

### 3.1 Gestaltungsmöglichkeit #1 – Diversifikation

Eine Option zur langfristigen Zukunftssicherung ist die gezielte Ausweitung des Geschäftsmodells in angrenzende Technologiefelder. Die Analyse zeigte, dass insbesondere Märkte wie Luftfahrt, Medizintechnik oder Umwelttechnik attraktive Wachstumspotenziale bieten, die mit dem bestehenden Know-how erschlossen werden können. Der Transfer vorhandener Kompetenzen eröffnet neue Erlösquellen und reduziert zugleich die Abhängigkeit vom zyklischen Automotive-Sektor.

Zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit empfiehlt sich eine strategische Diversifikation. Ziel ist es, das bestehende technologische Know-how in neue, wachstumsstarke Branchen zu überführen. Die Erschließung von Märkten wie Luftfahrt, Medizintechnik, Umwelttechnik oder Individualmobilität kann die Abhängigkeit vom Automotive-Sektor signifikant reduzieren.

#### Handlungsempfehlungen:

- **Mitarbeiter:** Weiterbildung in neuen Anwendungsfeldern; Aufbau von Kompetenzen in regulatorischen Anforderungen neuer Branchen.
- **IT:** Entwicklung digitaler Tools zur Marktanalyse und Produktentwicklung für neue Zielgruppen.
- **Produktion:** Anpassung bestehender Prozesse und Maschinen auf neue Produktspezifikationen; Entwicklung von Prototypen.
- **Lieferkette:** Aufbau neuer Beschaffungsstrukturen für branchenspezifische Rohstoffe und Komponenten.

- **Finanzen:** Investitionen gezielt auf Innovationsprojekte und Markteintrittsstrategien lenken; mögliche Fördermittel prüfen.
- **Organisation:** Bildung interdisziplinärer Innovationsteams; Schaffung eines Business Development-Bereichs für neue Märkte.

## 3.2 Gestaltungsmöglichkeit #2 – Produktionsverlagerung

Eine zweite Strategie zielt auf die Neuausrichtung der Produktionsarchitektur. Die Feldarbeit ergab deutliche Hinweise auf Effizienzreserven, insbesondere durch stärkere Automatisierung und standortübergreifende Fertigungsnetzwerke. Durch eine gezielte Verlagerung von Produktionskapazitäten in kosteneffizientere Regionen sowie den Einsatz digitaler Steuerungssysteme können Skaleneffekte realisiert und die Kostenstruktur nachhaltig optimiert werden.

Die ökonomischen Herausforderungen traditioneller Fertigungsstandorte erfordern eine kritische Überprüfung der Produktionsarchitektur. Die Zukunft liegt in einem flexiblen, global vernetzten Produktionssystem mit Fokus auf Automatisierung, Standortdiversifikation und digitaler Steuerung.

### Handlungsempfehlungen:

- **Mitarbeiter:** Qualifizierung für automatisierte Prozesse und digitale Fertigungssteuerung (z. B. Smart Factory); interkulturelle Schulungen bei globaler Expansion.
- **IT:** Einführung digitaler Produktionsplanungssysteme (MES, ERP); Aufbau sicherer, global skalierbarer IT-Infrastruktur.
- **Produktion:** Aufbau modularer Fertigungseinheiten; Evaluierung und Umsetzung von Nearshoring- oder Offshoring-Projekten.
- **Lieferkette:** Diversifikation der Lieferantenbasis; Aufbau regionaler Bezugsquellen zur Risikominimierung.
- **Finanzen:** Investitionsbewertung auf Basis von Total-Cost-of-Ownership; Standortverlagerung als Bestandteil der mittelfristigen Finanzplanung.
- **Organisation:** Einführung von Standortbewertungstools; Prozessstandardisierung zur Skalierung über mehrere Werke hinweg.

## 3.3 Gestaltungsmöglichkeit #3 – Geschäftsaufgabe

Sollte sich im weiteren Geschäftsverlauf keine wirtschaftlich tragfähige Perspektive mehr darstellen lassen, wurde die kontrollierte Geschäftsaufgabe als letzte strategische Option identifiziert. Diese umfasst sowohl die operative Vorbereitung einer Unternehmensabwicklung als auch die rechtliche Sicherstellung einer geordneten Insolvenzabwicklung. Ziel ist es, Vermögenswerte zu sichern, Risiken zu begrenzen und eine faire Behandlung aller Stakeholder zu gewährleisten.

Die geordnete Geschäftsaufgabe stellt eine strategische Letztoption dar, wenn keine wirtschaftlich tragfähige Perspektive mehr besteht. Diese kann entweder über eine reguläre Abwicklung oder über ein gerichtliches Insolvenzverfahren erfolgen. Ziel ist es, den Unternehmensausstieg kontrolliert, rechtskonform und unter Berücksichtigung aller Stakeholder-Interessen durchzuführen. Dabei sind Vermögenswerte zu sichern, Haftungsrisiken zu minimieren und die bestmögliche Gläubigerbefriedigung zu gewährleisten.

#### **Handlungsempfehlungen:**

- **Mitarbeiter:** Frühzeitige transparente Kommunikation; Erstellung von Sozialplänen; Qualifizierungs- und Vermittlungsangebote zur beruflichen Neuorientierung.
- **IT:** Geordnete Datenarchivierung und Sicherung sensibler Informationen; Vorbereitung auf rechtliche Anforderungen (z. B. Aufbewahrungsfristen).
- **Produktion:** Stilllegung oder Veräußerung von Anlagen und Maschinen im Rahmen eines Liquidationsplans.
- **Lieferkette:** Vertragliche Abwicklung laufender Aufträge; Klärung offener Verbindlichkeiten mit Lieferanten.
- **Finanzen:** Erstellung eines Liquidationsstatus; enge Zusammenarbeit mit Insolvenzverwaltern oder Restrukturierungsberatern.
- **Organisation:** Bildung eines Krisenstabs; juristische Begleitung; Dokumentation aller Maßnahmen zur Nachvollziehbarkeit gegenüber Dritten.

## **4 Perspektive 2030: Überlebensfähige Muster**

Im Rahmen des Projekts Car Tex Sax zeigen sich für die Textilindustrie in Südwestsachsen vier klare Entwicklungsmöglichkeiten, wie Unternehmen ihre Zukunft strategisch gestalten können. Erstens können sie als spezialisierte Zulieferer im Automobilbereich bleiben (konsolidierte Automotive-Integration) und so bestehende Marktanteile sichern, müssen sich dabei aber hohem Preisdruck und den Vorgaben der Autohersteller stellen. Zweitens ist eine vollständige Neuausrichtung auf spezialisierte Nischenmärkte möglich (Nischenfokussierung), etwa im Bereich technischer Textilien für Medizin oder Luftfahrt – mit höheren Margen, aber auch hohem Investitionsbedarf. Drittens können Unternehmen regionale Wertschöpfungsketten aufbauen (regionale Autonomie), was krisenfest macht und Kundennähe schafft, jedoch nur begrenztes Wachstum erlaubt. Viertens können sie sich in internationale Partnerschaften einbinden (globale Allianzen), um neue Märkte und Technologien zu erschließen – allerdings auf Kosten eigener Entscheidungsspielräume.

Die folgende Matrix stellt diese vier Optionen übersichtlich gegenüber und unterstützt Unternehmen bei der strategischen Standortbestimmung.

Zukunftsmuster	Beschreibung	Chancen	Risiken
<b>#1 Konsolidierte Automotive-Integration</b>	Fortführung der Rolle als spezialisierter Zulieferer innerhalb europäischer Lieferketten.	Erhalt von Marktanteilen, Sicherung von Beschäftigung.	Starker Preis- und Innovationsdruck, Abhängigkeit von OEM-Strategien.
<b>#2 Nischenfokussierung</b>	Komplettes Lösen vom Automotive-Bereich, Konzentration auf hochspezialisierte Märkte.	Höhere Margen, Markenaufbau, Innovationsführerschaft.	Markteintrittsbarrieren, lange Anlaufzeiten.
<b>#3 Regionale Autonomie</b>	Aufbau regionaler, resilienter Wertschöpfungsketten (z. B. durch lokale Produktion und Direktvertrieb).	Krisenresilienz, Nähe zum Endkunden.	Eingeschränktes Wachstumspotenzial, hohe Initialinvestitionen.
<b>#4 Globale Allianzen</b>	Integration in überregionale, vertikal aufgestellte Wertschöpfungspartnerschaften.	Skaleneffekte, globaler Marktzugang.	Verlust von strategischer Autonomie, komplexe Koordinationsanforderungen.

Um den Herausforderungen der Zukunft gerecht zu werden, genügt es nicht, strategische Optionen nur theoretisch zu benennen. Unternehmen brauchen klare Orientierung und praktische Handlungsempfehlungen. Die vier vorgestellten Zukunftsmuster zeigen unterschiedliche Wege auf, die jeweils bestimmte Voraussetzungen erfordern und konkrete Auswirkungen auf Organisation, Marktposition und Investitionen haben.

### 1. Konsolidierte Automotive-Integration

- Dieses Modell richtet sich an Unternehmen, die eng mit der Automobilindustrie verbunden bleiben wollen – als Zulieferer für OEMs und TIERs. Wichtig ist hier eine starke technologische Kompetenz, stabile Prozesse und die Fähigkeit, sich flexibel an neue Standards wie E-Mobilität, Leichtbau oder Zertifikate anzupassen. Ziel ist es, bei hoher Qualität wettbewerbsfähige Preise zu bieten.
- **Folge:** Operative Effizienz steigt, aber strategische Selbstständigkeit nimmt ab. Die Investitionen fließen hauptsächlich in Prozessautomatisierung und Effizienzsteigerung.
- **Hinweis:** Nur wenige Unternehmen werden langfristig überleben – doch wer es schafft, kann als zuverlässiger Partner im System bleiben.

## 2. Nischenfokussierung

- Hier setzen Unternehmen auf Spezialisierung, z. B. in der Medizintechnik oder Luftfahrt (Aviation). Gefordert sind Innovationskraft, Forschungsstärke und Zugang zu spezialisierten Märkten. Flexibilität ist entscheidend – oft müssen langjährige Kundenstrukturen hinterfragt oder aufgegeben werden.
- **Folge:** Es entsteht ein hoher Wertschöpfungsgrad durch Differenzierung. Der Weg ist jedoch risikoreicher, mit längeren Anlaufzeiten. Investiert wird in Produktentwicklung, Markenbildung, Storytelling und Netzwerkaufbau.
- **Anforderung:** Vertrieb und Marketing müssen sich der Bedeutung von Zeit, Kommunikation und regulatorischem Wissen bewusst sein.

## 3. Regionale Autonomie

- Dieses Modell bietet sich für kleinere Unternehmen an, die regional stark verankert sind. Erfolgsfaktoren sind kurze Wege, lokale Produktion, direkter Kundenkontakt und unternehmerische Anpassungsfähigkeit.
- **Folge:** Mehr Krisenfestigkeit und stärkere Kundenbindung, allerdings mit begrenztem Wachstumspotenzial. Investiert wird in lokale Produktion, Logistik und Direktvertrieb.
- **Beispiele:** Erfolgreiche regionale Modelle wie **NORDWOLLE** (Ostdeutschland), **SON OF A TAILOR** (Polen) oder **LINDNER Socks** (Sachsen) zeigen, dass solche Geschäftsmodelle sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich tragfähig sein können – sofern Prozesse effizient aufgestellt sind.

## 4. Globale Allianzen / Konzern

- Hier geht es um Kooperationen mit internationalen Partnern. Notwendig sind Offenheit, kulturelle Anschlussfähigkeit und Ressourcen für Koordination. Unternehmen müssen bereit sein, Standards zu vereinheitlichen und Entscheidungen im Netzwerk zu treffen.
- **Folge:** Zugang zu internationalen Märkten und Innovationen – jedoch bei höherem Koordinationsaufwand und teilweisem Kontrollverlust. Investitionen betreffen vor allem IT-Schnittstellen, Partner-Management und internationale Regelwerke.
- **Beispiel:** Das Unternehmen **TERROT** aus Chemnitz hat nach der Insolvenz durch eine chinesisch-europäische Investorengruppe überlebt – ein Beispiel dafür, wie internationale Partnerschaften neue Zukunftsaussichten eröffnen können.
- **Hinweis:** Solche Modelle verlangen einen klaren Mehrwert für die Allianz – das gelingt nur, wenn das Unternehmen im internationalen Vergleich wirklich überzeugt. Für inhabergeführte Mittelständler ist dieser Weg oft eine Herausforderung. Studien wie CAR-TEX oder die Moon-Studie zeigen, dass klassische mittelständische Geschäftsmodelle in der Textilbranche zunehmend an ihre Grenzen stoßen, wenn es um internationale Wettbewerbsfähigkeit geht.

Die Wahl eines Zukunftsmodells ist keine einfache strategische Entscheidung, sondern ein tiefgreifender Transformationsprozess. Jedes Muster bringt spezifische Anforderungen mit sich – auch für Unternehmen in Südwestsachsen. Deshalb sollten Betriebe genau prüfen, welche Kompetenzen, Ressourcen und Zielvorstellungen sie haben, bevor sie sich für einen der vier Wege entscheiden.

## 5 Handlungsempfehlungen Transformation

Die Textilindustrie in Südwest-Sachsen befindet sich in einem strukturellen Wandel. Angesichts veränderter Rahmenbedingungen steht die Branche vor einer grundlegenden Entscheidung: entweder ein schrittweiser Rückzug in die Bedeutungslosigkeit – mit einer möglichen musealen Erhaltung historischer Produktionsformen – oder eine gezielte Transformation auf Grundlage innovativer Nutzungskonzepte, wie sie im Projekt *CarTex Sax* skizziert wurden. Dies betrifft insbesondere Unternehmen, die derzeit schwerpunktmäßig als Zulieferer für die Automobilindustrie tätig sind.

Gherzi weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Automobilindustrie zwar nicht vollständig verschwinden werde, jedoch insbesondere klassische Segmente wie die Bettwarenproduktion, Stickerei oder Strickerei mittelfristig unter Druck geraten. Die bestehenden Geschäftsmodelle dieser Bereiche erweisen sich angesichts rückläufiger Stückzahlen und steigender Kosten zunehmend als nicht mehr tragfähig.

Gleichzeitig eröffnen sich durch technologische Entwicklungen, regulatorische Anforderungen im Bereich Nachhaltigkeit sowie den Zugang zu neuen Zielmärkten relevante Entwicklungsperspektiven für die Branche. Vor diesem Hintergrund ist eine strategische Neuausrichtung notwendig, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Textilindustrie zu sichern.

Im Rahmen der Analyse werden drei zentrale strategische Handlungsfelder identifiziert, die an die spezifischen Ausgangsbedingungen regionaler Unternehmen angepasst werden sollten:

- **Effizienzsteigerung**  
Optimierung interner Prozesse, Investitionen in Automatisierung und Digitalisierung sowie Reduktion von Energie- und Ressourceneinsatz zur Kosten- und Wettbewerbssicherung.
- **Diversifikation**  
Erschließung neuer Anwendungsfelder, z. B. im Bereich technischer Textilien, Medizintechnik, Bauwesen oder Lifestyle-Produkte, zur Abfederung konjunktureller Schwankungen in bestehenden Märkten.
- **Ökosystemintegration**  
Stärkere Vernetzung innerhalb regionaler Innovations- und Wertschöpfungsketten, Kooperation mit Forschungseinrichtungen sowie Teilnahme an sektorübergreifenden Plattformen zur gemeinsamen Entwicklung marktfähiger Lösungen.

Diese strategischen Optionen sind nicht als Alternativen, sondern als sich ergänzende Ansatzpunkte zu verstehen, um die Transformation der Textilindustrie in Südwest-Sachsen aktiv und nachhaltig zu gestalten.

## 5.1 Effizienzorientierte Neuausrichtung (Kurzfristperspektive bis 2026)

Für eine Vielzahl regionaler Textilunternehmen stellt die kurzfristige Stabilisierung der Wettbewerbsfähigkeit über Effizienzsteigerungen einen notwendigen ersten Schritt dar. Ziel ist es, Produktionsprozesse schlanker, flexibler und kosteneffizienter zu gestalten. Dies umfasst insbesondere die Reduktion von Personal- und Verwaltungskosten bei gleichzeitiger Produktivitätssteigerung – insbesondere durch den Einsatz digitaler Technologien und Automatisierungslösungen.

Ein zentraler Hebel ist die Digitalisierung des Shopfloors. Der Einsatz sensorbasierter Überwachungssysteme, KI-gestützter Qualitätssicherung oder vernetzter Maschinen ermöglicht eine präzisere Steuerung der Produktion und die frühzeitige Identifikation von Fehlerquellen. Ergänzend sollten Unternehmen organisatorisch agilere Strukturen etablieren – beispielsweise durch flexible Schichtmodelle, Vertretersysteme anstelle klassischer Vertriebsstrukturen oder die Qualifizierung von Mitarbeitenden für mehrere Aufgabenbereiche innerhalb von Produktion und Vertrieb.

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind gefordert, Investitionsentscheidungen konsequent zu priorisieren. Vorrang sollten Projekte mit eindeutigem Zukunftspotenzial erhalten – hierzu zählen unter anderem Maßnahmen zur Automatisierung, zur Verbesserung der Energieeffizienz sowie zur Einführung digitaler Assistenzsysteme. Kostenintensive Vorhaben ohne klare strategische Relevanz sind entsprechend zurückzustellen.

Ein zusätzlicher Aspekt betrifft neue Formen der Zusammenarbeit mit externem Personal. Kooperationen, die nicht ausschließlich auf Vollzeitstellen basieren – beispielsweise in Form von projektbasierten Einsätzen oder geteilten Fachkräften – können nicht nur die Liquidität schonen, sondern auch die Reaktionsfähigkeit und Reichweite operativer Prozesse verbessern. Solche Modelle stärken die betriebliche Resilienz und eröffnen zusätzliche Flexibilität in der Personalstruktur.

## 5.2 Diversifizierung der Märkte und Produkte (Mittelfristperspektive 2026–2028)

Um die bestehende Abhängigkeit von der Automobilindustrie nachhaltig zu verringern, ist eine gezielte Diversifikation der Absatzmärkte und Anwendungsfelder erforderlich. Die in Südwest-Sachsen historisch gewachsene textile Kompetenz – von hochspezialisierten Geweben bis hin zu funktionalen Beschichtungen – bietet hierfür eine tragfähige Grundlage. Insbesondere die Sektoren Medizintechnik, Bauwesen, Energietechnik und persönliche Schutzausrüstung weisen signifikantes Wachstumspotenzial für technisch anspruchsvolle Textilprodukte auf.

Unternehmen sollten ab dem Jahr 2026 verstärkt eigenständige Marktanalysen durchführen, externe Beratungsstrukturen sowie Forschungs- und Innovationsnetzwerke aktiv einbinden und erste Pilotprojekte in neuen Zielmärkten umsetzen. Erfolgreiche Diversifikation erfordert dabei weit mehr als produktionstechnische Anpassungen: Neue Geschäftsfelder sollten mit eigenständigen Ressourcen ausgestattet werden – insbesondere in Form eines eigenen Budgets, dedizierter Vertriebsteams und gegebenenfalls einer eigenständigen Markenführung.

Zudem sind gezielte Kompetenzaufbauten in regulatorischen Themenfeldern, branchenspezifischen Normen und Zertifizierungsprozessen erforderlich. Parallel dazu ist die Weiterentwicklung bestehender Technologien in Richtung neuer Anwendungen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Nur durch diese strukturierte Herangehensweise kann eine langfristig tragfähige Positionierung jenseits der traditionellen Abnehmerindustrien erreicht werden.

### 5.3 Integration in neue EU-Wertschöpfungsnetzwerke (Langfristperspektive bis 2030)

Ein langfristig tragfähiges Geschäftsmodell wird für viele Unternehmen der Textilindustrie nur realisierbar sein, wenn sie sich aktiv in neue, kooperative Wertschöpfungsnetzwerke integrieren. Dabei reicht die klassische Rolle als Zulieferer in linearen Lieferketten zunehmend nicht mehr aus. Zentrale Erfolgsfaktoren sind stattdessen die Beteiligung an digitalen Plattformen, die Mitwirkung in kooperativen Entwicklungsprojekten sowie die Einbindung in offene Innovationssysteme.

Unternehmen, die bereits heute über digitale Schnittstellen, vernetzte Produktionsprozesse oder datengestützte Fertigungstechnologien verfügen, sollten strategisch prüfen, inwieweit ihre Produkte und Dienstleistungen über Plattformmodelle angeboten werden können. Mögliche Ansätze sind beispielsweise „Textile-as-a-Service“-Konzepte, individualisierte Funktionstextilien oder digitale Monitoring- und Serviceangebote für Endkundensysteme.

Ergänzend sollte der potenzielle Aufbau eigener Partnerschaften systematisch bewertet werden – etwa in Form regionaler Netzwerke mit Maschinenbauunternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen oder technologieorientierten Start-ups. Ziel ist es, die eigene Rolle innerhalb zukünftiger Lieferketten zu stärken und vom Komponentenhersteller zum integrierten Lösungsanbieter zu werden. Eine solche Positionierung eröffnet nicht nur neue Geschäftsmodelle, sondern erhöht auch die Sichtbarkeit und Relevanz des Unternehmens in innovationsgetriebenen Märkten.

## 6 Fazit: Vom Reagieren zum Gestalten

Die textile Zulieferindustrie Südwest-Sachsens und die der gesamten EU für den Automotive-Sektor steht im Jahr 2025 an einem strukturellen Wendepunkt. Der tiefgreifende Wandel innerhalb der Automobilbranche – getrieben durch Elektrifizierung, neue Mobilitätskonzepte und veränderte Lieferketten – zwingt die stark abhängigen Textilizulieferer dazu, ihr Geschäftsmodell grundlegend zu überdenken. Erfolgreich werden in dieser Phase diejenigen Unternehmen sein, die die Transformation aktiv gestalten – sei es durch Diversifikation in neue Märkte, technologische Erneuerung oder organisatorische Neupositionierung.

Diese Neuausrichtung erfordert ein klares Umdenken: weg von reaktiver Marktbeobachtung hin zu proaktiver, strategisch fundierter Gestaltung. Die Fähigkeit, auf Basis valider Daten, kooperativer Netzwerke und investitionsbereiter Führung nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln, wird zur entscheidenden Wettbewerbsgröße. Die Umsetzung entsprechender Handlungsempfehlungen – wie Effizienzsteigerung, Marktausweitung oder Ökosystemintegration – hängt maßgeblich von der jeweiligen Ausgangssituation der Unternehmen ab. Während traditionell geführte Familienbetriebe mit hoher Fertigungstiefe und OEM-Bindung vorrangig Effizienz- und Diversifikationsstrategien verfolgen sollten, bieten sich für forschungsstarke, digital affine Unternehmen neue Geschäftsmodelle auf Plattformbasis sowie Marktzugänge jenseits des klassischen Automobilsektors an.

Es ist jedoch betriebswirtschaftlich und historisch realistisch zu bewerten, dass ein solcher Transformationsprozess nicht ohne Strukturverluste verläuft. Wie bereits in der *FutureTex*-Analyse 2018 in Zusammenarbeit mit dem STFI aufgezeigt wurde, war die Transformation der Heimtextil- und Bekleidungsindustrie in Europa in der Vergangenheit nicht primär das Ergebnis der Umwandlung bestehender Betriebe. Vielmehr entstand Branchenwachstum und Innovationsdynamik durch neue unternehmerische Initiativen, visionäre Gründerpersönlichkeiten und externe Investoren, die frühzeitig Chancen in sich wandelnden Märkten erkannt und genutzt haben.

Auch für die textile Zulieferindustrie in Südwest-Sachsen gilt: Der notwendige Wandel wird in vielen Fällen nicht aus der Weiterentwicklung bestehender Strukturen heraus entstehen, sondern durch das Entstehen neuer Unternehmenskonzepte, neuer Prozesse und Arbeitsmodelle. Unternehmensschließungen werden Teil des Anpassungsprozesses sein – ebenso wie die gezielte Neugründung, der Markteintritt externer Akteure und die Skalierung innovativer Geschäftsmodelle.

Vor diesem Hintergrund liegt der Schlüssel zur nachhaltigen Erneuerung nicht bei verwaltenden Strukturen oder risikoaversen Bewahrungsstrategien, sondern bei unternehmerischer Vision, Investitionsbereitschaft und strategischem Mut. Die Zukunftsfähigkeit der Textilindustrie in Südwest-Sachsen hängt davon ab, ob es gelingt, **unternehmerisches Potenzial zu mobilisieren**, sektorübergreifende Allianzen zu schaffen und neue Formen von Wertschöpfung zu etablieren.

## 7 Einordnung Arbeitspakete AP11 in das Projekt Car Tex Sax

Das Projekt **CarTexSax** verfolgt das Ziel, die textile Automobilzulieferindustrie in Südwest-Sachsen zukunftsorientiert zu transformieren. Im Mittelpunkt steht die Förderung von Innovation, Nachhaltigkeit sowie die Stärkung regionaler Wertschöpfung und Zusammenarbeit. Die Projektstruktur ist in thematisch abgegrenzte **Arbeitspakete (AP)** gegliedert, die unterschiedlichen Schwerpunkte entlang der Branche adressieren. Nachfolgend wird der aktuelle Bearbeitungsstand dargestellt:

### *AP 1/2 – Bestandsanalyse*

Ziel dieses Arbeitspakets war eine umfassende Analyse der textilen Automobilzulieferkette mit Fokus auf Struktur, Marktpotenziale und Herausforderungen. Die Ergebnisse richteten sich primär an Unternehmen und öffentliche Institutionen.

**Bearbeitung durch:** Gherzi

**Status:** Abgeschlossen

### *AP 3 – Schlüsselfaktoren*

Im Rahmen von AP3 wurden zentrale Treiber und Hemmnisse der Branche identifiziert. Besondere Schwerpunkte lagen auf technologischen Entwicklungen, Nachhaltigkeit und regulatorischen Anforderungen. Einbezogen wurden Wissenschaft, Forschung sowie Industrieakteure.

**Bearbeitung durch:** Gherzi

**Status:** Abgeschlossen

### *AP 4 – Stakeholder-Ansprache*

Dieses Arbeitspaket diente der Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Einbindung relevanter Akteure. Der Dialog zwischen Stakeholdern wurde durch gezielte Kommunikationsformate und Workshops systematisch gestärkt.

**Bearbeitung durch:** Gherzi

**Status:** Abgeschlossen

### *AP 5 – Entwicklungspfade*

Im Rahmen von AP5 wurden zukunftsorientierte Szenarien zur Branchenentwicklung erarbeitet. Diese beinhalten unter anderem Marktprognosen sowie Empfehlungen für Investitionen in Infrastruktur und Innovation.

**Bearbeitung durch:** Gherzi

**Status:** Abgeschlossen

#### *AP 6 – Orientierungspapiere (in Abschlussphase)*

Dieses abschließende inhaltliche Arbeitspaket konsolidiert die Projektergebnisse und formuliert konkrete Handlungsoptionen für alle relevanten Zielgruppen:

- **Unternehmen:** Investitionen in F&E nachhaltiger Textilien, Anpassung an Elektromobilität, Kreislaufwirtschaft
  - **Öffentliche Institutionen:** Förderung von Innovationszentren, Schaffung regulatorischer Anreize
  - **Wissenschaft:** Förderung anwendungsnaher Forschung, Wissens- und Technologietransfer
  - **Arbeitnehmer/Verbände:** Entwicklung zielgerichteter Weiterbildungsmaßnahmen
- Bearbeitung durch:** Gherzi  
**Status:** Abschlussphase

#### *AP 7, 10 und 12 – Projektkommunikation*

Diese Arbeitspakete dienen der kontinuierlichen Information von Unternehmen und Stakeholdern zum Projektfortschritt und den Ergebnissen.

**Bearbeitung durch:** Gherzi

**Status:** Abgeschlossen

#### *AP 8 – Präsentation auf der ITAS-Konferenz*

Im Rahmen der ITAS-Konferenz 2024 erfolgte die öffentliche Projektvorstellung durch Gherzi, unterstützt durch ein begleitendes Präsentationsvideo.

**Bearbeitung durch:** Gherzi

**Status:** Abgeschlossen

#### *AP 9 – Vernetzungstreffen*

Ziel war die gezielte Vernetzung innerhalb der Branche. Gherzi konzipierte und moderierte das Treffen, wertete die Ergebnisse aus und stellte diese den Stakeholdern zur Verfügung.

**Bearbeitung durch:** Gherzi

**Status:** Abgeschlossen

#### *AP 11 – Bericht zur betrieblichen Transformation*

Dieses laufende Arbeitspaket untersucht konkrete betriebliche Gestaltungsmöglichkeiten bei regionalen Textilunternehmen. Die Bearbeitung befindet sich derzeit in der zweiten Abstimmungsschleife mit dem Auftraggeber.

**Bearbeitung durch:** Gherzi

**Status:** In Bearbeitung - vorliegend

#### *AP 13 – Unternehmens-Workshops*

Im Rahmen des Unternehmens-Workshops wird gezielt überprüft, inwieweit die zuvor identifizierten Schlüsselfaktoren für die teilnehmenden Unternehmen heute noch relevant sind.

Ziel ist es, deren aktuelle Bedeutung im betrieblichen Alltag sowie in strategischen Entscheidungsprozessen zu validieren und gegebenenfalls anzupassen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die im Projekt entwickelten Ansätze praxisnah, anschlussfähig und auf die realen Herausforderungen der Unternehmen ausgerichtet bleiben.

**Bearbeitung durch:** Gherzi

**Status:** Abgeschlossen

Mit dem weitgehenden Abschluss der inhaltlich zentralen Arbeitspakete befindet sich das Projekt in der finalen Umsetzungsphase. Die erarbeiteten Analysen, Handlungsempfehlungen und Netzwerkformate schaffen eine fundierte Basis für die strategische Weiterentwicklung der sächsischen Textilzulieferindustrie.

Das Projekt leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur langfristigen Sicherung von Beschäftigung, zur Stärkung regionaler Innovationskraft und zur Positionierung der Branche im Kontext globaler Transformationsprozesse.

## 8 Impressum

Die hier vorgelegte Bericht ist entstanden im Rahmen des Projektes ITAS. Die Initiative Transformation der Automobilregion Südwest-Sachsen (ITAS) begleitet Zulieferer und Beschäftigte bei der aktuellen Transformation der Branche.

Erstellungsdatum	09.05.2025
Auftraggeber	Chemnitzer Tourismus und Marketing-Gesellschaft (CTM) (ehemals Chemnitzer Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, CWE) Innere Klosterstraße 6 – 8 09111 Chemnitz
Auftragnehmer	Gherzi Germany GmbH <a href="http://www.gherzi.de">www.gherzi.de</a> Business Village Chemnitz Beckerstraße 13 09120 Chemnitz
Fachbeirat	AMZ Sachsen World Trade Center, Dresden

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages