

**Zeitschrift:** Textiles suisses [Édition multilingue]

**Band:** - (1976)

**Heft:** 26

**Artikel:** Junge Unternehmer der Schweizer Seidenindustrie profilieren sich

**Autor:** [s.n.]

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-796640>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

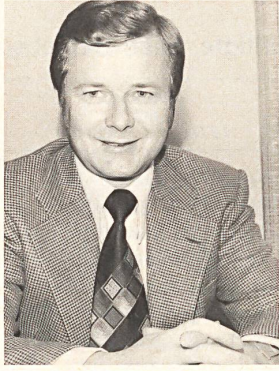
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 01.11.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



Hans S. Bischof  
AKTIENGESELLSCHAFT STÜNZI SÖHNE  
HORGEN

## JUNGE UNTERNEHMER

**Gegenwärtige Marktsituation** Meiner Beurteilung nach dürfte die Talsohle erreicht sein. Im Ausland sind bereits gewisse Verbesserungstendenzen festzustellen; im Inland fehlen diese Anzeichen allerdings noch. Generell ist ein Trend zur Naturfaser erkennbar, was auf einen wieder ansteigenden Bedarf an Seide und Baumwolle schliessen lässt. Unsere Unternehmung hat sich seit mehreren Jahren darauf konzentriert, die Eigenschaften der Seidenfaser bzw. der Gewebe daraus möglichst genau mit synthetischen Produkten zu imitieren. Für die Zukunft bin ich daher optimistisch, ist doch die Marktaufnahme für neuentwickelte, modische Artikel sehr positiv.

**Zukunftschancen** Bei Stünzi steht, wie bereits angetönt, die Spezialisierung in Richtung Synthetics, Viscose und Acetat-Geweben für DOB im Vordergrund. Diese Artikel sind organisch aus der ehemaligen, hauseigenen Seidenproduktion gewachsen. Seidenähnliche Gewebe finden im Bereiche DOB je länger je mehr Beach-

tung, um so mehr als eine allgemeine Tendenz zu schöneren, edleren Qualitäten festzustellen ist. Als Konsumentin ist die Frau besonders interessant, denn Mode ist doch bei ihr ein zentraler Faktor ihres täglichen Lebens. Eine vor kurzem durchgeführte Studie hat ergeben, dass rund zwei Drittel der weiblichen Bevölkerung Deutschlands eine von jugendlich/elegante bis klassisch/elegante Mode bevorzugen. Auf diesen Bereich konzentrieren sich unsere kreativen Anstrengungen.

Die Schweiz wird zukünftig in der Lage sein, dank rationeller Produktion und vermehrter Ausrichtung auf Spezialitäten noch besser und kostenmässig günstiger zu produzieren. Kostensteigerungen (Lohn und Teuerung) dürften andererseits die derzeit grössten Konkurrenten auf dem Seiden- und Syntheticmarkt, Italien und Frankreich, dazu zwingen, die Preise anzuheben. Die Schweizer Seiden- und Synthetic-Industrie weist sich durch einen sehr hohen Qualitätsstandard aus. Sie ist in der Lage, Kundenwünsche weitgehend zu erfüllen. Noch zu intensivieren wären hingegen Anstrengungen auf der kreativen Seite.

In unserem Unternehmen, das vor kurzem in die Zuellig-Gruppe (Import/Export, bisher nicht im Textil-Bereich) integriert worden ist, werden die Anstrengungen auf die Erschliessung neuer Absatzkanäle konzentriert. Wir wollen uns allerdings auf wenige Märkte beschränken, diese dafür um so intensiver bearbeiten. Das weit gespannte Agentennetz wird beibehalten, jedoch besser koordiniert werden müssen.

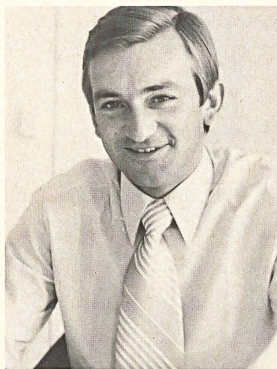
**Oberstes Unternehmungsziel** Gesunde Weiterentwicklung unseres Unternehmens und damit Erhaltung der Arbeitskräfte, unter voller Ausnützung der Produktionskapazität. Wir wollen auf dem Mode-Sektor eine Rolle spielen, unsere Produkte ständig an die Marktgeschehnisse anpassen und uns durch hohe Qualität auszeichnen.

**Führungsstil** Ich befürworte eine straffe Führung in allen Bereichen, mit genauer Kompetenzabgrenzung. Entscheidungen werden in einem Führungsgremium diskutiert, endgültige Beschlüsse werden von mir selbst getroffen. In einem gewissen Rahmen ist eine kollegiale Führung möglich, doch muss das Interesse der Unternehmung im Vordergrund stehen, weshalb manchmal autoritäre Entscheidungen unerlässlich sind. Um Entscheide rasch vornehmen und bereits getroffene Massnahmen anpassen zu können, ist eine laufende Überwachung und Kontrolle notwendig.

In der gegenwärtig schwierigen Weltwirtschaftslage sind die Anforderungen an Unternehmer und Unternehmung, sich ständig wandelnden Marktbedürfnissen anzupassen, besonders hoch. In jüngster Zeit kam es in verschiedenen führenden Firmen der Schweizer Seidenindustrie zu einer Wachtablösung an der Spitze. In anderen dagegen stehen junge Nachwuchskräfte zur Ablösung bereit. Dieser Nachfolgegeneration obliegt es nun, die anstehenden vielfältigen Probleme von Anfang an unter erschwerten Bedingungen zu lösen. Teilweise

# DER SCHWEIZER SEIDEN-INDUSTRIE PROFILIEREN SICH

sind strukturelle Veränderungen durchzuführen, um den Fortbestand und die Schlagkraft der ihnen anvertrauten Unternehmen zu sichern. Vier führende Vertreter dieser neuen Managergeneration in der Schweizer Seidenindustrie stellten sich einem Interview und legten die von ihnen anvisierten Lösungsmöglichkeiten dar. Vorab ging es darum, den Ist-Zustand der Branche aufzuzeigen und die daraus resultierenden Massnahmen in bezug auf die Schweiz, die Schweizer Seidenindustrie und das eigene Unternehmen zukunftsgerichtet zu erläutern. In diesen Gesprächen zeigte sich, dass der heutige Unternehmer ein hohes Mass an Verantwortung und Zukunftsgläubigkeit mitbringen muss, damit er zusammen mit einer vielschichtigen persönlichen und beruflichen Formation für die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben gewappnet ist. (vfb)



Thomas Isler  
GESSNER AG, WÄDENSWIL

**Labiler Markt — grösseres Risiko** Der Markt für Seide und Synthetics ist sehr labil, dadurch wird das gesamte Geschäft bedeutend risikoreicher. Wenn die Kollektionen modisch richtig liegen, dürften indessen gute Zukunftsaussichten bestehen. Die Währungsunsicherheiten werden allerdings kurzfristig nicht verschwinden und die schwachen Währungen (Dollar, Pfund, französische Franken, Lire) die Geschäftsbeziehungen somit weiterhin sehr belasten. Trotzdem ist das Modegeschäft eher positiv zu beurteilen.

**Gute Chancen für die Schweiz** Wenn sich die Inflation in der Schweiz mittel- und längerfristig in Grenzen halten, im Ausland aber weiterhin mit grösseren Spannen entwickeln wird, werden sich die Chancen für die Schweizer Textilindustrie verbessern. Dies hängt jedoch davon ab, ob ein weiteres Flottieren des Schweizer Frankens sich nur in kleinem Rahmen bewegt oder ganz wegfällt.

Die rechtzeitige und musterkonforme Lieferung sowie die Vertragstreue werden die Geschäftsbeziehungen weiterhin massgeblich beeinflussen. Vermehrte Anstrengungen müssen unternommen werden, um Marktlücken im In- und Ausland zu finden. Auch die Spezialisierung muss vorangetrieben werden, denn die Produktion von Stapelartikeln ist infolge grosser Konkurrenz in der Schweiz nicht mehr kostendeckend zu gestalten.

**Unternehmensziel** Das Unternehmensziel liegt bei der Kreation und Herstellung modisch hochwertiger Textilien wie auch bei der Pflege bestehender sowie Erschliessung neuer Absatzmärkte. Ein **qualitatives** Wachstum ist anzustreben; die Firma muss gesund erhalten bleiben, die Arbeitsplätze sind zu sichern, und eine überschaubare Unternehmensgrösse ist beizubehalten. Um die kapitalintensiven Investitionen zu gewährleisten, muss wirtschaftlich gearbeitet werden.

Eine hochmodische, industrielle Jacquard-Produktion sichert unserer Firma eine führende Position. Das Schwergewicht liegt bei Vorhang-, Kleider- und Krawattenstoffen. Erfolg bringt nur eine kreative und ausgewogene Kollektion.

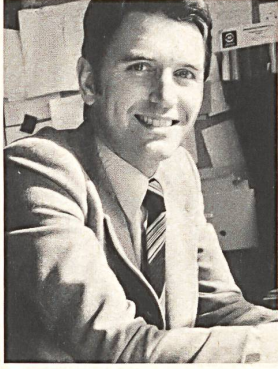
**Marktveränderungen** Ersatzmärkte in allen Ländern, auch in Übersee, sind zu suchen. Bei Kleider- und Dekostoffen bedingte die modische Entwicklung von sehr feinen zu relativ groben Geweben eine Produktionsumstellung. Gegenwärtig scheint wieder die Tendenz zu eher mittel-feinen Geweben vorzuherrschen. Jeder Marktveränderung muss Rechnung getragen werden.

Dies ist in der heutigen Zeit etwas besser zu bewältigen, da vermehrt auch für die Produktion wieder geschultes und gut qualifiziertes Personal zur Verfügung steht. Die Produktion kann dadurch rascher angepasst und verbessert werden, und zudem ist ein blosses Mindestmass an Fehlern in Kauf zu nehmen. Die vermehrten Verkaufsanstrengungen und das rasche Erkennen von Marktbedürfnissen wirken sich in unserem Unternehmen bereits positiv aus: Nach einem Investitionsstopp kann jetzt wieder vorsichtig investiert werden.

**Kooperation** Unsere Einstellung zu zwischenbetrieblichen Kooperationen in der Schweizer Seidenindustrie ist positiv. Die wenigen verbliebenen Firmen sind leistungsfähig, müssen aber dennoch kooperieren, um sich gegenseitig zu stärken und ein attraktives Angebot auf den Markt bringen zu können, das international konkurrenzfähig ist. Bereits sind zwischenbetriebliche Gespräche im Gange, Kollektionen und Produktgruppen untereinander anzugleichen. Jeder sollte den Bereich anführen, der seine Stärke ist; damit hilft er sich und den anderen.

**Gruppendirektion** Bei uns hat sich die Gruppendirektion vorteilhaft bewährt. Es kann durch Markt- und Produktionsgegebenheiten zu eigentlichen Stress-Situationen an verschiedenen Fronten kommen. Eine einzelne Person dürfte dabei Mühe haben, alle Probleme zu bewältigen. An den täglichen Postsitzungen werden die anstehenden Probleme offen besprochen, so dass jeder über alle Gebiete orientiert ist. Zudem entwickeln sich ausserordentlich fruchtbare Gespräche, die zu fällende Entscheide wesentlich vereinfachen. Es war immer Ziel der Direktion, ein möglichst breites Meinungsspektrum in die Entscheidungen miteinzubeziehen, weshalb auch die leitenden Mitarbeiter vor allen Entschlüssen weitgehend konsultiert werden.

Im Kontakt mit allen Mitarbeitern kann die betriebsinterne Nachwuchsförderung gezielt vorangetrieben werden. Der Nachwuchsförderung sollte übrigens in der gesamten Branche grösste Aufmerksamkeit geschenkt werden.



Ronald Weisbrod  
WEISBROD-ZÜRRER AG, HAUSEN A/ALBIS

**Neue Standortbestimmung** Durch die Währungsprobleme, das politische Geschehen, die mancherorts implizierten protektionistischen Massnahmen und die weltweite Rezession musste die gesamte Schweizer Textilindustrie eine neue Standortbestimmung vornehmen.

Ich bin überzeugt, dass wir von der Schweiz aus unsere Existenz in der Produktion von Spezialitäten suchen müssen. Dieses Gebiet ist noch entwicklungsfähig und wird immer einen aufnahmefähigen Markt vorfinden. Neben Kleider- und Krawattenstoffen führen wir heute als Spezialitäten reinseidene Fahnenstoffe wie auch Flaggenstoffe.

Neben der Textilien-Produktion hat man sich bei uns seit jeher bemüht, einen konstanten textilverwandten Bereich zur Risikoverteilung zu finden. So ist es uns in den 50er Jahren gelungen, in das Gebiet der Wegwerfprodukte für Baby- und Damenhygiene mit Erfolg vorzudringen. Heute sind wir über diese gute Diversifikation dankbar.

**Marktanteile** Immer mehr Entwicklungsländer werden auf dem textilen Sektor tätig, meist in Stapelartikeln, wodurch in diesem Teilbereich bereits eine Überproduktion vorhanden ist. Der Schweizer Markt kann die Existenz der Seidenindustrie allein nicht garantieren, weshalb die Schweiz auf den Export auch von Seidenspezialitäten angewiesen ist. Es muss alles daran gesetzt werden, international neue Märkte zu erschliessen, aber auch Marktlücken auf dem inländischen Markt zu finden.

Innerbetrieblich drängt sich eine sehr flexible Organisation auf, um kurzfristige Marktchancen besser ausnützen zu können. Vor einer allzu grossen, sehr kostenintensiven Produktionszersplitterung muss indes gewarnt werden. Zur Ergänzung des eigenen Angebots und zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit wäre eher die Kooperation mit befreundeten Firmen zu befürworten.

**Marktorientierte Führung** Heute gilt es in allererster Linie, die Arbeitsplätze und die Produktionskapazitäten zu erhalten. Mein Unternehmensziel ist es, ein bedeutendes und modisches Unternehmen im Sektor Damenkleider- und Krawattenstoffe zu sein und zu bleiben.

Durch die Erarbeitung eines Leitbildes im obersten Kader wird versucht, eine äusserst marktorientierte Führung zu gewährleisten. Auf diese Art werden Anregungen und Ideen der Mitarbeiter von Administration und Verkauf miteinbezogen, wodurch sich eine nicht vom Betrieb her aufdiktierte Führungsart herauskristallisieren soll. Somit werden die Entscheidungsgrundlagen stark erweitert, in einen grösseren Rahmen gestellt und damit sicher auch richtiger. Zudem wird das Interesse der Mitarbeiter an der Unternehmung geweckt und das unternehmerische Denken vermehrt gefördert.

**Schulung und Nachwuchsförderung** Die starke Spezialisierung der Seidenindustrie bedingt, dass kreative Spitzenleute vorhanden sind. Das derzeitige Reservoir ist relativ klein. Ein Betrieb ist aber von Spitzenleuten abhängig, denn nur so sind gute Qualitäten von hohem technischen Wert zu erzielen. Um die Ausbildung möglichst praxisnah zu fördern, arbeite ich in der Textilfachschulkommission mit. Derzeit absolviert jeder Textilfachschüler pro Semester eine Woche Praktikum, wodurch auch in der Ausbildung der Kontakt zur Praxis gewährleistet ist. Die inner- und zwischenbetriebliche Nachwuchsförderung ist dringend voranzutreiben, damit die Kontinuität auf allen Stufen erhalten bleibt.

## Résumé des interviews

### Situation sur le marché mondial

Les quatre représentants de l'industrie suisse de la soie estiment que la situation économique sur le marché mondial est en ce moment difficile. A moyen et à long terme, ils s'attendent à un redressement de la situation générale, sans pour autant exclure une certaine instabilité pour certains marchés.

### Point de vue suisse

A moyen et à long terme, les quatre industriels jugent avec optimisme l'avenir des produits de soie suisses, parce que, selon eux, l'emplacement en Suisse exercera une influence positive sur la production. On peut estimer que la stabilité relative de l'économie et de la politique suisse persisteront dans l'avenir. Pour autant qu'on puisse le prévoir, les taux d'inflation et de renchérissement demeureront dans des limites étroites. En outre, la restructuration a eu pour conséquence une spécialisation souhaitable qui devra encore être accentuée à l'avenir. Un pas logique consisterait à développer la coopération au niveau des entreprises. L'on continuera à mettre l'accent principal sur la création et le service.

### Par rapport aux entreprises

Chaque entreprise poursuivra la spécialisation dans son domaine ainsi qu'une diversification possible vers des produits voisins. Il faut se méfier d'un trop grand éparpillement de la production. Les quatre entreprises placent l'accent principal sur une collection créatrice de haute qualité, répondant aux désirs du plus grand nombre de clients possible. Toutes témoignent du désir de développer les marchés existants et d'en créer de nouveaux. On se propose également de parvenir à ce but grâce au renforcement et à l'élargissement des canaux de distribution. Les quatre entreprises désirent poursuivre la modernisation et la rationalisation de leur équipement. La direction de l'entreprise doit être capable de constater immédiatement les modifications de la situation sur le marché et d'effectuer constamment les adaptations nécessaires au sein de l'entreprise, permettant ainsi de poursuivre une stratégie de production satisfaisant aux exigences de la situation économique et non seulement à celles de l'entreprise, afin d'assurer les capacités de production aussi bien que les emplois. Il s'agit d'accorder davantage de soins à la formation de jeunes à tous les niveaux, à l'intérieur même de l'entreprise aussi bien qu'à l'extérieur, car le réservoir des cadres disponibles est limité. Mais il faut à tout prix assurer la continuité afin que l'industrie de la soie puisse consolider sa position.

## Summary of interviews

### World market situation

The four leading representatives of the Swiss silk industry consider the present world market situation difficult. In the middle and long term they anticipate that the overall situation will improve, but they also reckon with possible instability in certain markets.

### From the Swiss point of view

All four see the market prospects for Swiss silk products in the middle and long term in an optimistic light, because Switzerland is a good location for production. They foresee continuing relative stability of the Swiss economy and of the Swiss political scene. The rate of inflation is expected to move within narrow limits. The restructuring process brought with it a welcome specialisation which will develop further. A logical step will be the extension of inter-company cooperation. The emphasis will continue to be on creativity and services.

### Individual companies

Individual companies will specialise further in their respective sectors, and may diversify into related products. A warning is given not to divide production up too much. All four stress a creative, top quality collection which can fulfil as many customer wishes as possible. All are striving to develop existing markets and to open up new ones, partly through strengthening and extending channels of distribution. There is a general wish to modernise and rationalise. Management must be in a position to detect changes in the market promptly and to implement internal changes on a continuous basis, so that production strategy is dictated by the market and not only by company policy, thus helping to ensure continuity of employment and maximum capacity utilisation. Training of the rising generation, both internal and external, must be given greater attention at all levels, because the present supply of available top quality talent is limited. But continuity must be preserved in all circumstances, so that the silk industry can expand its position.



Beat A. Stehli  
STEHLI SEIDEN AG, OBFELDEN

**Marktsituation** Obwohl eine positive Tendenz feststellbar ist, ist sie immer noch als schwierig zu bezeichnen. Zwar kann ein Trend zur Naturfaser festgestellt werden, doch davon profitiert in erster Linie die Baumwolle. Seidenprodukte haben wohl gewisse Abnehmer gefunden, von einem eigentlichen Wachstum kann aber kaum gesprochen werden. Im allgemeinen ist eine zunehmende Schwerpunktverlagerung von den traditionellen europäischen Abnehmerländern zu den Absatzmärkten des Mittleren und Fernen Ostens zu verzeichnen. In Europa zeichnet sich eine Besserung des Auftragsengangs ab, vor allem aus der Bundesrepublik Deutschland; im fernöstlichen Raum steht Japan an erster Stelle. Die derzeitigen Schwierigkeiten sind nicht nur auf Rezession und Währungsdisparitäten zurückzuführen, sondern auch auf den Textil-Lager-Zyklus, wie er seit Anfang dieses Jahrhunderts festzustellen ist. Meine Prognose: kurzfristig sich verbessernde Tendenzen, mittelfristig eventuell etwas abflachend, längerfristig optimistisch zu beurteilen.

**Neue Wirtschaftsräume** Die Entstehung eines grösseren europäischen und später auch weltweiten Wirtschaftsraumes ist absehbar. Zölle hemmnisse dürften weiter abgebaut werden. Dies verschärft zwar die Konkurrenzsituation, doch dank traditionell exportorientierte Beziehungen und der Flexibilität der Schweizer Seidenindustrie räume ich den Schweizer Seidenunternehmen gerade in dieser Konstellation gute Chancen ein. Unabdingbare Voraussetzungen dazu sind allerdings hochqualifizierte und spezialisierte Fachkräfte, marktorientiertes unternehmerisches Denken, rasches Eingehen auf neue Marktansprüche durch modisches und qualitativ hochstehendes Angebot, sowie die Ausrichtung auf Spezialitäten in gewissen Sektoren.

**Standort Schweiz** Er ist längerfristig positiv zu bewerten. Günstig sind die niedrigen Kapitalkosten. Zudem sind Arbeitsfriede und relativ grosse Bewegungsfreiheit des Unternehmers in Struktur- und Produktionsfragen von ausschlaggebender Bedeutung. Nur noch eine technologisch hochstehende Produktion wird jedoch langfristig ihre Konkurrenzfähigkeit international behaupten können.

**Marktanpassung** Die Schweizer Seidenindustrie muss sich endgültig davon trennen, dem Markt aus eigenen produktions- und betriebsgegebenen Umständen etwas aufdiktieren zu wollen. Es geht darum, Marktansprüche rasch zu erkennen und mit entsprechender Produktions-

und Produkteausrichtung zu befriedigen. Diese Strategie verfolge ich konsequent in unserer Schweizer Unternehmung, aber auch in der italienischen Zwirnerie und Weberei. Mittelfristig sehe ich ein optimales Erreichen dieses Zieles allerdings nur durch eine strenge Trennung zwischen Fabrikation und Manipulation. Beide sollen als unabhängige Profit-Centers marktorientiert nebeneinander operieren können. Die Leistungsfähigkeit soll durch Verbesserung der Kreativität und Verstärkung des internationalen Vertriebsapparates vergrössert werden.

**Unternehmungsziel** Dieses sehe ich darin, immer mehr an Marktnähe zu gewinnen. In der Kreation, im Ausbau der Druckkapazitäten, sowie im Marketing sehe ich die Prioritäten für zielgerichtete Investitionen.

In der Schweiz gibt es im textilen Bereich viele ähnlich gelagerte Betriebe. Ich befürworte deshalb eine gewisse Kooperation mit anderen Unternehmungen. Sie ist durch persönliche Firmen- und Unternehmerkontakte zu erzielen und sollte sich vor allem auf die Arbeitsteilung erstrecken.

**Unternehmerkonzeption** Als Unternehmer bemühe ich mich, unsere Firma auf einen zeitgemässen Weg zu führen, was die Integrierung gewisser traditioneller Werte aber nicht ausschliesst. Ich will nicht nur eine betriebsbezogene Unternehmerkonzeption verwirklichen, sondern auch versuchen, den Anforderungen der modernen Gesellschaft im eigenen Unternehmen Rechnung zu tragen. Deshalb fördere ich bewusst die Teamarbeit, damit die Ideen und Initiative meiner Mitarbeiter voll zur Entfaltung gelangen können. Ich trete für eine partizipative Unternehmungsführung ein, aber im Interesse des Ganzen hat letztlich doch derjenige die Entscheidung zu fällen, der die Verantwortung trägt. Das gleiche gilt auch für meine Mitarbeiter. Wer die Initiative seiner Mitarbeiter nicht fördert, unterlässt es, ein wesentliches Aktivum seiner Firma auszuschnöpfen.