Im Gespräch mit Exponenten der schweizerischen Textilwirtschaft

Autor(en): **Eckstein, Günther / Huessy, Ruth**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **- (1986)**

Heft 65

PDF erstellt am: **01.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-795611

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

IM GESPRÄCH MIT EXPONENTEN DER SCHWEIZERISCHEN TEXTILWIRTSCHAFT

HEUTE: DR. GÜNTHER ECKSTEIN
MIT RUTH HUESSY

"Für den Erfolg gibt es nur **ein** Rezept: arbeiten, arbeiten, arbeiten!"

Dr. Eckstein, 41 Jahre jung, und – wie er sich selber bezeichnet – ein Vollblutbetriebswirtschafter, steht seit Oktober 1981 der prosperierenden Firma Müller-Seon, Buntweberei und Veredlung, als Delegierter des Verwaltungsrates vor. Bei seinem Studium an der Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, St. Gallen, das ihn mehr als alles andere geprägt hat, lag ihm allerdings nichts ferner als die Textilindustrie; sie fand damals – und wohl auch heute – kaum Beachtung an der Alma mater. Sein Hauptinteresse galt der Betriebswirtschaft, insbesondere dem Marketing, der Unternehmensführung, den Finanzwissenschaften, Fächern, denen er sich passioniert widmete – ergänzt durch praktische Arbeiten in den Semesterferien. Nachdem er bereits mit 23 Jahren sein Studium mit dem lic. oec. HSG abschloss, arbeitete er als wissenschaftlicher Assistent an der Hochschule St. Gallen. Dort promovierte er auch zum Doktor der Wirtschaftswissenschaften.

Der Drang zur Praxis brachte Dr. Eckstein in den Oerlikon-Bührle-Konzern, in welchem er seine ersten beruflichen Erfahrungen machte.

«Die bei Bührle geübte praxisnahe Unternehmensplanung – firmengruppen- und konzernweit – haben mich geprägt und liessen mich viel profitieren.»

So wertvoll diese Zeit in einem Grossbetrieb war, so schwebte dem jungen Akademiker doch eine selbständigere Arbeit vor, eine verantwortungsvolle Beschäftigung, in der sich seine Kräfte frei entfalten konnten. Die logische Konsequenz wäre die Gründung seiner eigenen Firma gewesen. Dass es dazu zunächst nicht kam, ist das Verdienst seiner Frau, die er 1974 heiratete, und seines Schwiegervaters Rudolf Müller, der ihn für die zukünftige Führung seines Unternehmens gewinnen konnte.
«Ich habe aber diesen Entschluss noch keine Sekunde bereut!» Dieses Bekenntnis kommt spontan. Dr. Eckstein musste ja nicht von heute auf morgen in das schwiegerväterliche Unternehmen eintreten, sondern er hatte einige Jahre Zeit, sich auf die spezifischen Aufgaben vorzubereiten. Sein textiles Know-how holte er sich als Consultant in einer Textilunternehmensberatung. Der Kontakt mit in- und ausländischen Textilfirmen, die meist in Schwierigkeiten steckten und deshalb seine beratende Hilfe brauchten, brachte ihm das branchengerechte Rüstzeug. «Für mich stellte diese Tätigkeit die bisher härteste Zeit dar. Ich bin ein schlechter Berater, da ich meine Ideen lieber selber umsetze und eigene

Entscheidungen treffen möchte!» Um dies – noch vor dem Eintritt in die Firma Müller-Seon, Buntweberei und Veredlung – auszuprobieren, übernahm Dr. Eckstein als Direktor die Leitung der Firma Spilag AG, deren textilen Produktions- und Handelsbetrieb er in den folgenden drei Jahren umorganisierte und mit der Unterstützung guter Mitarbeiter wieder zum Florieren brachte.
Mit den erarbeiteten Erfahrungen und Erkenntnissen vollzog sich der Wechsel zur Firmenleitung der Firma Müller-Seon ohne Schwierigkeiten. Aus der Hand seines Schwiegervaters übernahm Dr. Eckstein eine gesunde, finanziell intakte Unternehmung mit einem modernen Maschinenpark. Ihm wurde von Anfang an «plein pouvoir» in seiner durchdachten Unternehmensstrategie gegeben, die sich auf die drei Säulen «Leitbild», «Unternehmenspolitik» und «Unternehmungsplanung» abstützt.
Das Leitbild widerspiegelt den Leistungswillen des Unternehmens mit den Massstäben, an denen sich die ins Auge gefassten Leistungen zu messen haben. Im Mittelpunkt des Leitbildes wie der Unternehmungsplanung steht das Marketing.

«Nur wer aktives Marketing ins Zentrum seiner unternehmerischen Aufgabe stellt und alle übrigen Unternehmensbereiche und funktionalen Abteilungen koordiniert und systematisch aufeinander abstimmt, wird Erfolg haben».

In der Persönlichkeit von Herrn Diplomingenieur Johannes Walzik hat Dr. Eckstein nach langem Suchen 1981 seinen idealen Führungspartner gefunden. Mit ihm zusammen hat er in der Firma seine Tätigkeit begonnen, mit ihm zusammen konnte er einiges an Veränderungen durchsetzen. «Wenn hohes fachliches Können als Voraussetzung für eine unternehmerische Leistung steht, so ist es die geistige Haltung, der Charakter der Führungspersönlichkeiten, der diese Voraussetzungen erst wirksam werden lässt. Es macht viel Freude, mit J. Walzik» – seit Anfang 1985 als Direktionspräsident für den Gesamtbereich Marketing und Produktion verantwortlich – «in der Geschäftsleitung zusammenzuarbeiten, denn nichts motiviert so sehr wie der Erfolg.» So hat die Durchsetzung der marketingorientierten Unternehmenspolitik, die konsequente Anwendung der Marketinginstrumente Marktforschung, Sortiments gestaltung, Preispolitik, Absatzmärkte, Absatzwege, Marketingservice und Marketingkommunikation dem Unternehmen in fünf Jahren eine Verdoppelung des Umsatzes gebracht.
Um die damit verbundene Produktionssteigerung bewältigen zu können, ist der Webmaschinenpark um 40 Hochleistungsstühle auf insgesamt 170 Webmaschinen aufgestockt worden, aus denen eine 40%-ige Kapazitätserhöhung resultiert. «Ich bin zwar kein Technologie-Freak, doch gingen wir vor ca. 3 Jahren bewusst zu einer konsequent eingesetzten elektronischen Datenverarbeitung über, eine Datenverarbeitung, die über den administrativen Bereich deutlich hinausgeht und die gesamte Unternehmung durchzieht. Jeder Webstuhl ist am Computer angeschlossen, die Ausrüsterei läuft computergesteuert, ebenso die Färberei, ergänzt durch Computerinseln in betrieblichen Teilbereichen. Es hat sich gelohnt!»
Die Investitionsplanung ist, wie Dr. Eckstein bemerkt, «auf dem Portfolioprinzip aufgebaut, wonach entsprechende Geschäftsfelder mit einheitlichem strategischem Marketingkonzept bearbeitet werden».
Innerhalb dieses Marketingkonzeptes kommt natürlich der Kollektionsgestaltung besondere Bedeutung zu. Sie ist in den letzten Jahren ausgesprochen bedürfnisorientiert ausgerichtet worden und hat ein hohes modisches Niveau erreicht mit aussagekräftigen, technologisch hochwertigen, führenden Nouveautés in reiner Baumwolle. Dass dabei ausschliesslich hochwertige «Swiss Cotton»-Garne eingesetzt werden, versteht sich von selbst. 80% des Umsatzes sind modische Uni- und Buntgewebe für DOB und HAKA, von denen heute 90% im Export abgesetzt werden; 15% sind Sicherheitsgewebe für Schutz- und Berufskleider, 5% des Umsatzes entfallen auf Lohnarbeit in der Stückfärberei und der Ausrüsterei.

«Der Marktbesitz ist ein wesentlicher Faktor der Existenzsicherung. Er steht im Zentrum einer optimalen Marktausschöpfung, man muss ständig um ihn kämpfen.»

«Die Anstrengungen der letzten Jahre mit der klaren Zielsetzung, auch bei der anspruchsvollen Kundschaft als modisch kompetenter Lieferant zu erscheinen, hat uns viel gekostet. Aber der eingeschlagene Weg ist richtig, der Erfolg und die weltweite hohe Anerkennung unserer modischen Kompetenz durch unsere anspruchsvollen Kunden beweisen es»,

erklärt Dr. Eckstein. «Ich sage immer, unsere Produkte haben den Charakter von Investitionsgütern, höchst risikoreichen Investitionsgütern, die über Erfolg oder Misserfolg unserer Kunden entscheiden. Wir haben das gesamte Marketing- und Kommunikationskonzept auf dieses Gedankengut ausgerichtet. Wir verkaufen heute nicht mehr über den Preis, sondern vielmehr über modische Aussagekraft und Qualität, was uns neue, interessante Zielgruppen als Abnehmer brachte. ‹Wertschöpfung durch Wertschätzung› lautet daher die Parole. Wir vermochten so eine Steigerung des Cash-flows zu erreichen, der meiner Meinung nach und aufgrund der bei uns angestellten Berechnungen heute bei einem vollstufigen Textilunternehmen 10% des Umsatzes betragen muss, bei einer Spinnerei sogar an die 15%».

«Nur wer fähig ist, den für ein langfristiges Bestehen benötigten Cash-flow zu ermitteln und ihn auch zu erreichen, handelt unternehmerisch bewusst.»

Die Zusammenarbeit der Geschäftsleitung mit dem Verwaltungsrat ist sehr eng. «Unsere Verwaltungsratssitzungen sind keine Altherrenversammlungen, sondern strategische Workshops, die uns oft erschöpft zurücklassen!» gesteht Dr. Eckstein. Ob das Kader und die Belegschaft dieser doch recht rasanten Entwicklung gewachsen sind? – «Auch da», meint Dr. Eckstein, «brauchte es eine gewisse Umstrukturierung und Umschulung. Denn um die vorgegebenen Zielsetzungen zu erreichen, ist deren Umsetzung durch gut motivierte Mitarbeiter wichtig. Sie müssen im Mittelpunkt jeder erfolgversprechenden Unternehmensphilosophie stehen, sei es bei der fachlichen Ausbildung, sei es in der Beeinflussung der geistigen Haltung und des Engagements.» Dr. Eckstein sucht sich – zusammen mit J. Walzik – immer wieder fähige Leute aus der grossen Schar der Arbeitnehmer heraus, um sie in speziellen Seminarien, die jeweils am Wochenende stattfinden, zu schulen und mit der Unternehmenspolitik, dem Management und dessen Wertvorstellungsprofil vertraut zu machen. Diese freiwillige Zusammenarbeit hat zu einer erfreulichen Gruppendynamik geführt, und die Mitarbeiter fühlen sich durch den gemeinsamen Erfolg in ihrer Leistung anerkannt, aber auch besser motiviert.

«Die geistige Haltung des Einzelnen, im Einklang mit dem Management, bildet das Arbeitsklima, in dem sich jeder wohl fühlt und sich entfalten kann.»

Es ist klar, dass das Führen einer Unternehmung in dieser dynamischen, intensiven Art nicht viel Spielraum für ausserbetriebliche Aktivitäten lässt. Dr. Eckstein ist Vorstandsmitglied des Industrieverbands Textil (IVT) und seit einem Jahr auch Präsident des Schweizer Baumwollinstituts, für welches er ein neues Strategie-Grundkonzept ausgearbeitet hat. Daneben widmet er sich Gemeindeaufgaben in den Technischen Betrieben von Seon, die sich mit Energie und Wasserversorgung wie Entsorgung befassen. Seine Zugehörigkeit zur Freisinnig-demokratischen Partei betont er, doch fehlte ihm bis jetzt die Zeit, sich stärker zu engagieren.
Für Hobbys bleibt ihm wenig Musse. «Obwohl ich kein Freizeitverächter bin, habe ich seit 1975 kaum mehr als zwei Wochen Ferien pro Jahr genommen. Diese verbringe ich mit meiner Frau und den Töchtern am liebsten im Berner Oberland. Leider kommt meine Familie ein wenig zu kurz, sie bringt aber das nötige Verständnis auf.»
Begeistert von seiner Arbeit, empfindet er die mannigfachen Aufgaben und die grosse Verantwortung nie als Belastung, sondern als tägliche Herausforderung, an der er seine Kräfte und Begabungen misst.