Zeitschrift: Textiles suisses [Édition multilingue]
Herausgeber: Textilverband Schweiz
Band: - (1986)
Heft: 66

Artikel: Im Gespräch mit Exponenten der schweizerischen Textilwirtschaft
Autor: Illi, Alfred / Kummer, Charlotte
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-795629

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 10.07.2025

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

IM GESPRÄCH MIT EXPONENTEN DER SCHWEIZERISCHEN TEXTILWIRTSCHAFT

Heute: ALFRED ILLI

Mit Charlotte Kummer

«Im Mittelpunkt steht für mich immer der Mensch.» Dieses knappe, sachlich geäusserte Bekenntnis umschreibt treffend alle Führungsprinzipien, die Alfred Illi, Inhaber und Leiter der CWC Textil AG und der CWC Textil-Gruppe, bei seiner Unternehmensstrategie leiten. Nicht hochtrabende Managementkonzepte, sondern Menschlichkeit, einfache, auf tradierten Wertvorstellungen ruhende Alltagsgrundsätze und der Wille zu beharrlicher, einsatzfreudiger Arbeit prägen die Haltung des 58jährigen Unternehmers.

Aber auch Humor, ungekünstelte Lebensfreude, Bescheidenheit und echtes Engagement für die Belange unserer Zeit, für die Jugend und deren Anliegen gehören zu diesem Bild. Alfred Illi entspricht eigentlich nicht dem Bild, das man von einem erfolgreichen Manager gemeinhin hat. Er sucht nicht vorbehaltlos den Fortschritt, die betonte Autorität, vielmehr strebt er nach Evolution, nach Reifung und gesunder Entwicklung seiner Vorstellungen und unternehmerischen Pläne.

«Ein Unternehmen muss reifen, muss sich entwickeln können, und diese Entwicklung betrifft den Menschen, nicht die Maschinen. Maschinen kauft man.»

Alfred Illi hat seinen Beruf von der Pike auf gelernt. Nach einer kaufmännischen Lehre – ein Studium konnten ihm seine Eltern nach den krisengeschüttelten 30er Jahren aus finanziellen Gründen nicht ermöglichen – trat er 1946 in die Firma Jakob Heinrich Frey – die heutige CWC Textil AG – ein. J.H. Frey war eine bedeutende Unternehmerpersönlichkeit, die sich für die Textilbranche initiativ einsetzte. Bereits in den 20er Jahren umfasste sein Imperium verschiedene Unternehmungen, die er kontinuierlich erweiterte und, besonders in technischer Hinsicht, förderte.

Bei ihm begann A. Illi seine berufliche Karriere aus der Überzeugung heraus, dass ihm die Textilbranche eine interessante Laufbahn zu bieten vermöge. Es folgten ein längerer Aufenthalt bei der Firma Taco, Lyon, wo sich der junge Kaufmann vorwiegend auf dem Gebiet des Exports – damals für diese Firma noch Neuland – profilierte, und ein Kurs im Textile Technical College von Bolton, England.

Die weitere berufliche Laufbahn ist untrennbar mit der Geschichte der CWC Textil-Gruppe verbunden. 1950 verkaufte J.H. Frey seine Garnhandelsfirma (heute CWC Textil AG) an Carl Weber & Co., Zürich. In diese Firma kam A. Illi 1953 zurück, und hier begann seine eigentliche Karriere. Er war im Verkauf tätig, übernahm weitere Arbeitsgebiete und wurde immer mehr zur rechten Hand von Carl B. Weber. Zu dieser Zeit wurden auch die Produktionsfirmen der Gruppe J.H. Frey in die CWC Textil AG integriert. Carl B. Weber widmete sich intensiv der Zusammenlegung dieser diversifizierten textilen Interessen und kümmerte sich umsichtig um die fachliche Förderung seiner Mitarbeiter und späteren Nachfolger. Zusammen mit seinem heutigen Partner, dem ebenfalls 1953 in die Firma eingetretenen Heinz Bernhard, übernahm A. Illi schrittweise Aktienanteile der Garnhandelsfirma und später auch solche der Produktionsfirmen. Seit 1978 sind A. Illi und H. Bernhard «als Partner und gute Freunde» Inhaber und Leiter der CWC Textil-Gruppe. Ihr gehören an die Schweizerische Gesellschaft für Tüllindustrie AG, Münchwilen, mit der englischen Tochterfirma John C. Small & Tidmas Ltd., die Weberei Walenstadt, die Gardinenfabrik AG, Oberuzwil, die Wetuwa AG, Münchwilen, und die CWC Textil AG, Zürich. Jüngstes Mitglied der Gruppe ist die auf schweizerischer und europäischer Ebene renommierte, vor kurzem erworbene Vorhangfirma Gardisette.

Dieselben Prinzipien, die aus einem Menschen einen guten Menschen machen, machen auch aus einem Betrieb einen guten Betrieb. Ehrlichkeit, die Rechtfertigung des Vertrauens, Geradlinigkeit und Zusammenarbeit im Team, das sind die Säulen, die jede Unternehmung stützen.»

Nach dem Rezept für seinen Erfolg befragt, meint der initiative Unternehmer: «Beharrliche Arbeit und Fleiss. Ich bin von Natur aus kein Revolutionär. Ich bin ein geduldiger Mensch, der langsam, nicht mit einem Paukenschlag, seinen Willen durchsetzen, seine Ziele erreichen will!» Persönliche Kontakte, Freundschaften sogar, sind für ihn auch im geschäftlichen Bereich von grösster Bedeutung. Noch heute betreut er einige seiner langjährigen Kunden selbst. Wirtschaft ist für ihn nie Selbstzweck, sie soll dem Menschen, der Gesellschaft dienen. Nur dann erfüllen die kreativen Leistungen in der Produkteentwicklung, die Erschliessung neuer Tätigkeitsgebiete und neuer Märkte, das Streben nach Erfolg und Prosperität ihre wahre Aufgabe.

Die Leitung einer so diversifizierten und verschieden strukturierten Unternehmensgruppe, wie sie die CWC Textil-Gruppe darstellt, erfordert einen komplexen, flexiblen Führungsstil. A. Illi ist überzeugt, dass nur ein freiheitliches Management den Mitarbeiter motiviert, Verantwortung zu übernehmen. Die Aufgabe des «Managers» ist es, beispielhaft voranzugehen.

Mit Sorge verfolgt A. Illi die Schrumpfung der Textilindustrie in der Schweiz. «Es belastet mich, Firmen verschwinden zu sehen. Ich bevorzuge erfolgreiche Konkurrenten! Raum ist genug da für alle. Wenn dieser Schrumpfungsprozess anhält, werden wir als Textilland unbedeutend.» Nachwuchsprobleme kommen dazu. «Glücklicherweise mehren sich die Anzeichen, dass die Textilindustrie beim breiten Publikum wieder an Ansehen gewinnt. So sind zum Beispiel die Kurse für Kaufleute an der Textilfachschule Zürich für 1987 bereits völlig ausgebucht!»

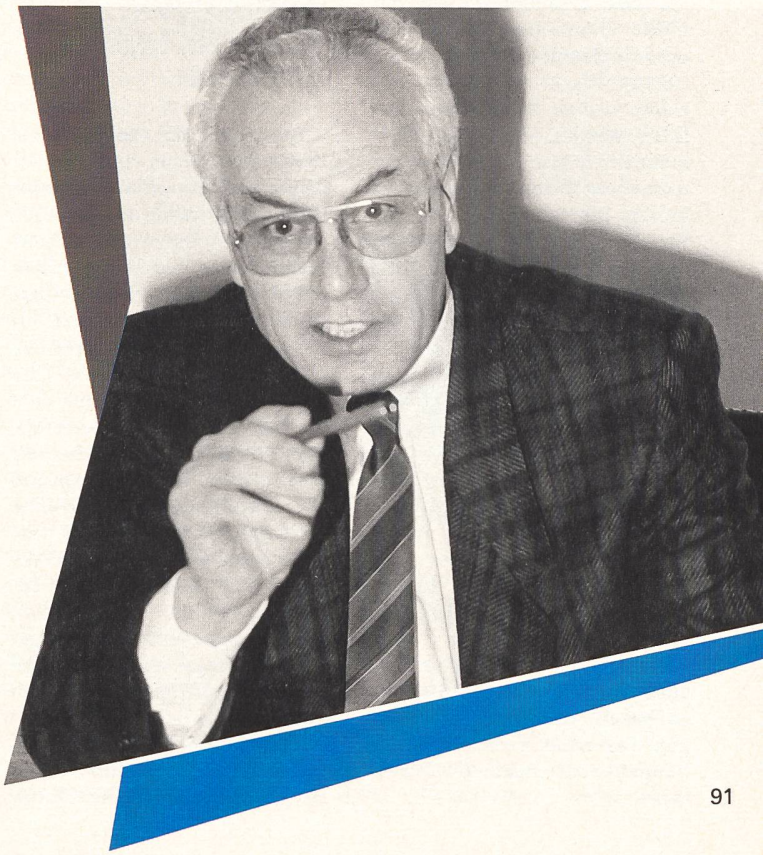
«Das traditionell altväterische Bild unserer Textilindustrie hat sich mit dem Eintreten der jungen Generation in diese Branche geändert, man ist offener, zugänglicher, kreativer geworden. Mir gefällt die heutige Jugend, ihre Offenheit, ihre Spontaneität und ihre Kommunikationsfähigkeit.»

Für A. Illi gibt es kaum eine andere Industrie, die eine solche Begeisterung auslösen kann, wo Kaufmännisches so eng mit Kreativem verbunden wird. Die Textilindustrie muss sich aber immer wieder auf die Bedürfnisse des Marktes besinnen und ihr Marketing den spezifischen Ansprüchen kontinuierlich anpassen. Geschieht dies – hier zeigt sich A. Illi optimistisch –, wird die Branche nicht nur überleben, sie wird auch einen wirtschaftlichen Aufschwung für sich buchen können. «Heute sollte statt einem Gewebe viel eher ‹Schönheit›, ein bestimmtes ‹Lebensgefühl› verkauft werden. Statt Garn muss der Produzent ‹guten Nutzeffekt› oder ‹hohes Arbeitsvermögen› anbieten. Es darf nicht länger produktebezogen geplant werden, wir müssen uns an die Stelle des Kunden versetzen, seine Erwartungen erfüllen.» Ein Wachstum ist nur noch auf qualitativer Basis möglich.

«Kommunikation ist zu einem wichtigen Produktionsfaktor geworden. Neben dem Boden, der Arbeit und dem Kapital ist die Kommunikation zu einem bedeutenden Träger der Güter-und Leistungsherstellung geworden.»

Echte Schwierigkeiten stellen die verschiedenen Handelshemmnisse – vor allem in den Entwicklungsländern – dar. A. Illi sieht in Südamerika und Mexiko ein grosses, aber schwer erreichbares Marktpotential, das nur mit Verhandlungsgeschick einer gewissen Öffnung zugeführt werden kann. Aber auch «hausgemachte» Schwierigkeiten stellt A. Illi fest. «Teilweise sind wir Opfer unseres Lebensstandards geworden, unsere Lohnstruktur ist ein grosses Hindernis im internationalen Wettbewerb. Die unbefriedigende Regelung des passiven Veredlungsverkehrs kostet uns – speziell im Verkehr mit der EG – viele Aufträge. Das Steuersystem, ich denke vor allem an die Doppelbelastung des Aktionärs, Sozialleistungen, die die Grenze der Tragbarkeit erreicht haben, die kürzliche Umstellung auf das BVG und die dazu nötige unternehmensinterne Administration sind eindeutig ungünstige Rahmenbedingungen. Ein weiteres, schwer zu bewältigendes Problem stellen die ständigen Währungsschwankungen dar. Gesamthaft finden wir in Europa eine Situation, die z. B. niemals mit dem einheitlichen, grossen Markt der USA vergleichbar ist. In unserem europäischen Staatensystem gibt es echte Handelshemmnisse.»

Trotz der zahlreichen Schwierigkeiten zeigt sich der Leiter der CWC-Gruppe optimistisch, glaubt an die Zukunft der Branche und empfindet die Hindernisse als gesunde Herausforderung.

Den Ausgleich, die Erholung von seiner anforderungsreichen Tätigkeit, findet A. Illi im Kreise seiner Familie. Seine Frau, eine Französin, lernte er während seiner Lyoner Zeit kennen. Die vier erwachsenen Kinder zeigen zu seiner Freude alle in irgendeiner Weise eine Affinität zur Textilindustrie! Erholung bedeuten für ihn aber auch Rudern, früher sogar in Regattarennen, Langlauf und Schwimmen. «Ich suche den Leistungssport, weil ich der Ansicht bin, dass man sich stets bis zu einem gewissen Punkt fordern muss.» Zum Lesen bleibt neben der täglichen Fachlektüre wenig Zeit. Philosophie, Psychologie, allgemeinen Lebensfragen und Esoterik gilt sein Interesse, und immer schimmert der Humor durch: «... hie und da ein Krimi oder ein guter Liebesroman, wenn er nicht traurig endet!»

Manchmal bedauert der vielbeschäftigte Unternehmer, dass ihm neben seinem Beruf nicht mehr Musse für andere Aktivitäten geblieben ist. Doch die Befriedigung, die ihm seine Arbeit täglich bringt, rückt solche Überlegungen in den Hintergrund. Nachhaltig ist seine Begeisterung für die textile Branche, und er würde denselben Weg noch einmal einschlagen.