

# Branchengespräch : eine Frage des Überlebens

Autor(en): **Gerber, Rosmarie**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design**

Band (Jahr): **17 (2004)**

Heft [11]: **bling bling : Stoffe zum Träumen**

PDF erstellt am: **26.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-122447>

## **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.

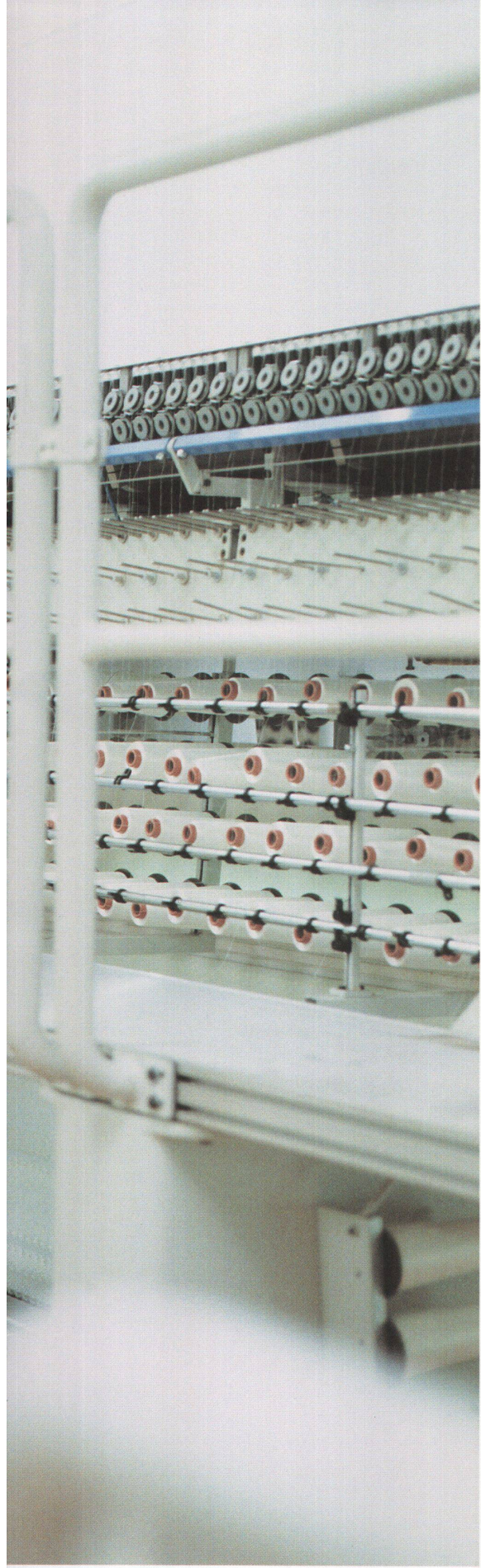
## **Haftungsausschluss**

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.



# Eine Frage des Überlebens

Moderation: Rosmarie Gerber  
Fotos: Niklaus Spoerri



Die Prognosen über die Zukunft der Textilindustrie in der Schweiz fallen düster aus. Der Niedergang ist noch nicht beendet, befürchtet eine Runde von Firmenchefs, die sich zu einem Gespräch getroffen haben. Immerhin: «Es gibt aber einen Kern in der Textilindustrie, der Weltspitze und damit zukunftssträftig ist», so Hans-Jürgen Hübner, CEO Schoeller Switzerland.

?

Die Zahl der Beschäftigten der Schweizer Textilindustrie hat sich innerhalb von gut zehn Jahren auf 12 400 Personen halbiert. Die Produktion der Webereien ist von 106 Millionen auf 18 Millionen Laufmeter geschrumpft. Ich behaupte, der Textilstandort Schweiz ist tot, eine Wiederbelebung ist unmöglich.

Ronald Weisbrod: Das Szenario, das Sie hier beschwören, ist zu schwarz. In ganz Europa hat ein Strukturwandel stattgefunden. Auch Schweizer Produzenten sind den Erfordernissen des Marktes nicht mehr gerecht geworden. Andere jedoch haben sich neu orientiert und überleben – und das sind bei weitem nicht nur die Firmen, deren Vertreter hier um den Tisch sitzen. Aber ich gebe zu, es sind wenige, die sich halten konnten.

?

Damit bestätigen Sie meine These. Ihre Branche hat ignoriert, was gefragt war.

Hans-Jürgen Hübner: Nicht nur die Textilindustrie ist geschrumpft, auch unsere Kundschaft hat sich vom Markt verabschiedet. Ich bin der Meinung, die Textilindustrie hat ihre Aufgaben rechtzeitig gemacht. Es gilt, die Kostenstruktur in unserem Land zu bedenken. Viele Firmen, die hier entwickeln und forschen, haben Tochterfirmen oder Joint Ventures im Ausland. Für Massenproduktion ist nicht nur die Schweiz, sondern ganz Europa kein Standort mehr. Schoeller entwickelt und forscht hier. Ein Ergebnis sind unsere Gewebe, die unter der Marke «schoeller Switzerland» vertrieben und immer in der Schweiz produziert werden. Das sind Produkte für den hochwertigen Nischenmarkt. Darüber hinaus entwickeln wir Ausrüstungs-Technologien, die dann auch von unseren Partnern und Lizenznehmern in textilen Massenmärkten, wie Indien, dem Fernen Osten und der Türkei, auf Textilien aufgebracht werden.

?

Die Philosophie der Nischen propagiert Ihre Branche seit 15 Jahren. Weshalb wurden die Fakten nicht verinnerlicht?

Eugen Weibel: Die helvetische Maschinen- und Textilindustrie hat Maschinen in Drittweltländer verkauft. Zusammen mit diesen Maschinen ist Know-how abgewandert. An den neuen Standorten wird die Stapelware produziert, die in der Schweiz grosse Mengen ausgemacht hat. Nischenpolitik hört sich schön an, aber es gibt Produktionsbereiche, die einfach keine Nischen haben.

?

Ihre Erklärungen hören sich an wie Entschuldigungen. Ihre Branche hatte doch alles Wissen und vielfach auch das Kapital, um eine rechtzeitige Standortbestimmung zu machen. →

**Textilien werden in grossen Mengen produziert – nach wie vor auch in der Schweiz, zum Beispiel bei Forster Rohner.**

→ Hans-Jürgen Hübner: Bedenken Sie eines. In der Schweiz waren Familienunternehmen die Träger der Textilindustrie. Familienunternehmen haben immer die grössere Bindung zum Produkt, zum Personal und zum Standort.

? Herr Hübner, Sie hätten auch im diplomatischen Corps Karriere machen können. Das heisst doch im Klartext, dass der dritten oder vierten Generation der Textildynastien unternehmerisches Denken abhanden gekommen ist.

Hans-Jürgen Hübner: Familienbetriebe haben nicht nur Nachteile. Immerhin wird persönliches Geld investiert. Überdies sind wir nicht hier, um uns zu entschuldigen. Sondern um in die Zukunft zu sehen. In einem globalisierten Markt bietet der Standort Schweiz Zuverlässigkeit, kann sich in Forschung, Entwicklung, Design und Marketing behaupten. Damit kann man argumentieren und teurer verkaufen.

Urs Rickenbacher: Ein kleiner Einwand: Die Zahlen unserer Branche sind brutal schlecht. Ich gehe davon aus, dass viele ihre Hausaufgaben nicht gemacht haben. In der Hochblüte der Schweizer Textilindustrie wurde sehr viel Geld verdient. Als sich die Situation verschlechterte, wichen viele dieser Unternehmen in den Immobilienhandel aus und gaben das Kerngeschäft weitgehend preis. Die Frage, wo die Zukunftschancen liegen könnten, hat man sich nicht gestellt. Eine Gesundenschumpfung folgte.

? Ihre Branche schrumpft allerdings schon ungesund lange gesund.

Urs Rickenbacher: Viele der Pionierunternehmungen gehören oder gehörten Familien zweiter oder dritter Generation, da kann unternehmerischer Biss abhanden kommen. Ich räume ein, in dieser Branche hat sich ein markanter Teil nicht rechtzeitig auf einen globalen Existenzkampf eingerichtet.

? Herr Weibel, auch Sie vertreten ein Gründerunternehmen. Ein Teil der alten Produktionsstätten ist zu einem Marktplatz umgewandelt worden. Ist das der Start zur Flucht ins Immobiliengeschäft?

Eugen Weibel: Wir waren in einer ähnlichen Situation wie Herr Hübner. Wir haben einmal 2000 Personen beschäftigt, heute sind es 240 mit der Seidendruckerei Mitlödi. Wir führten Betriebe in Waldshut, Lyon und in England. Dann hat man alle Arbeitsplätze in Wädenswil konzentriert und eine neue Weberei mitten in der Stadt gebaut. Die Liegenschaft mit Seesicht hätte damals bestens versilbert werden können. Das ehemalige Webereigebäude hat man zum Marktplatz umfunktioniert, der läuft.

? Ihr Marktplatz ist kommerziell gesichert. Ihre Seidendruckerei Mitlödi tut sich dagegen schwer.

Eugen Weibel: Die Seidendruckerei Mitlödi, seit einigen Jahren im Besitz der Familie Isler, war lange vor der Übernahme ein idealer Partner im Markt. Die grössten Druckereien sind heute aus dem Markt verschwunden. Mitlödi dagegen hat den Turnaround hinter sich.

? Herr Weisbrod, Sie sind der Patron eines Gründerunternehmens, Ihre Nachfolge ist gesichert. Woran hat es in anderen Textildynastien gefehlt?

Ronald Weisbrod: Es sind nicht nur Theorien, es ist der Mensch, der zählt. Und die Anforderungen sind komplex, wesentlich komplexer als früher. Die Modekonfektion in Europa ist zunehmend abgewandert. Diese Nischen sind sehr eng geworden. Wir sind seit zehn Jahren im Heimtextilienbe-

reich tätig, der sich wesentlich stabiler zeigt als die reine Mode. Überleben kann in allen Bereichen nur, wer sehr professionelle Kreative arbeiten lässt. Und diese Leute sind immer noch in der Schweiz zu finden.

? Was bieten Sie im Heimtextilbereich an, das Ihre europäische und aussereuropäische Konkurrenz nicht anbieten kann?

Ronald Weisbrod: Wir entwickeln selbst, bieten breit ausgebauten persönlichen Service und Exklusivität. Dafür stehen wir und geniessen hohe Akzeptanz.

? Und in diesem Hochpreissegment segeln Sie stolz an deutscher, italienischer und französischer Konkurrenz vorbei?

Ronald Weisbrod: Ja, das würde ich für uns in Anspruch nehmen. Ich bedaure etwas, dass unser Name als Label nicht mehr aufscheint, weil wir für namhafte Designer arbeiten, die unsere Produkte unter ihrem eigenen Label weitervermarkten. Wir produzieren die modischen Damenoberbekleidungs-Stoffe zum Teil in Italien, Japan, China und Indien. Aber wir haben keine eigenen Produktionsstätten im Ausland. Das sind Auftragsverhältnisse, und zwar vorwiegend aus preislichen Gründen.

? Herr Rickenbacher, wir sind uns in der pessimistischen Gegenwartseinschätzung einig. Sind Ihre Zähne lang genug, um sich ein Stück Zukunft abzubeissen?

Urs Rickenbacher: Eine rosige Zukunft schafft man sich kaum mit gefletschten Zähnen. Aber wir sind bereit zu kämpfen. Unser Engagement ist gross, die Begeisterung ebenfalls. Ich glaube an eine gute Zukunft. Und: In unserer ganzen Arbeit liegt ein hoher Spassfaktor.

? Was produzieren Sie im Ausland?

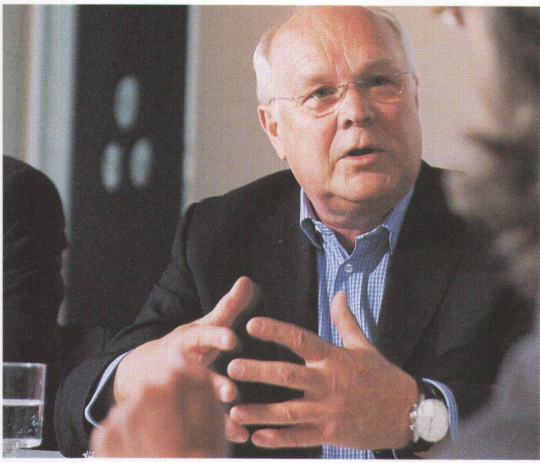
Urs Rickenbacher: Wir haben eine Tochter in North Carolina, über deren Produktion decken wir den kanadischen, den nord- und südamerikanischen Markt ab. Alles andere produzieren wir in der Schweiz. Wir lassen nichts in einem Billiglohland fertigen. Und ganz nebenbei, unsere Kalkulation lässt sich halten: Wir beliefern unter anderem die vier grössten chinesischen Airlines zu hundert Prozent mit Textilien. Wir haben uns also durch unsere Gesamtleistung im Billigtextilland par excellence gegen die Konkurrenz durchsetzen können. Und zu Ihren generellen Bedenken: Ich glaube, im Gegensatz zur Gründerzeit fehlen uns frech denkende, frech agierende Unternehmerinnen und Unternehmer. Das dürfte einer der Gründe für die niedrigen helvetischen Wachstumsraten sein. Wir sind überzeugt von unserem Produkt und gehen recht mutig in globale Märkte. Dabei fallen wir auch ab und zu auf die Nase. Aber das Ziel ist, dass die Erfolgserlebnisse überwiegen. Wir gehen Risiken ein und lernen aus Misserfolgen.

Eugen Weibel: Risiken gehören dazu. Vor sieben Jahren ist Gessner im Bekleidungsbereich in den Konfektionsmarkt vorgezogen. Vorher haben wir neunzig Prozent an Schweizer Converter geliefert. Das hat sich grundlegend geändert: Heute liegt der grösste Exportanteil bei Japan und den USA.

? Aber auch Ihre Firma hat, in direkter Konkurrenz zu Weisbrod-Zürcher, den Dekorationsbereich ausgebaut.

Eugen Weibel: Es ging um Diversifikation. Das ist heute unser grösstes Standbein. Wir könnten mit normalen DOB-Stoffen nicht mehr überleben.

? Egal wie edel die Gewebe auch sind, wie entscheidend das Design. Sie wären nicht mehr konkurrenzfähig?



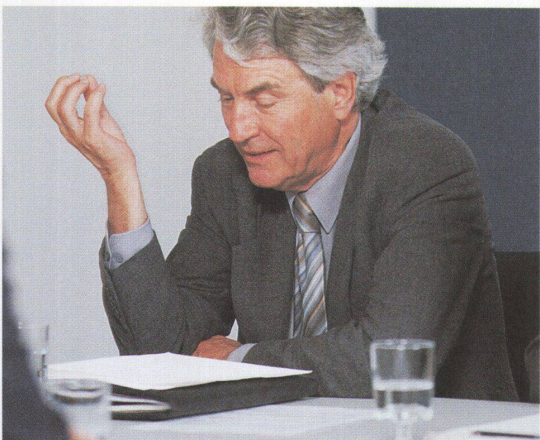
1



2



3



4

Eugen Weibel: Design ist ein Faktor, aber der Preis lässt sich nicht wegdiskutieren. Im DOB- und Deko-Bereich ist eine hohe Flexibilität der Produktion verlangt. Die Handelspartner wollen die Risiken minimieren. Und Abschreibungen bei – massiven – Warenlagern gehören zu den ganz grossen Verlustposten unserer Branche.

? Schoeller und Lantal haben sich weit vom konventionellen Handwerk entfernt. Lässt es sich textil nur noch mit technologischen Finessen überleben? Etwa mit einem Stoff, der Vitamine abgibt, Herr Hübner?

Hans Jürgen-Hübner: Den Stoff, der Vitamine abgibt, den haben wir bis zum Jahresende fertig entwickelt. Weben kann man auch in Tschechien oder Indien. Stoff braucht jedermann. Wir müssen beweisen, dass wir hier mehr können. Und die Schweizer Forschung ist hervorragend.

Urs Rickenbacher: Unsere neueste Entwicklung sind Stoffe und Teppiche, die rund 15 bis 20 Prozent leichter sind als der weltweit vergleichbare Standard. Gleichzeitig arbeiten wir an einem Flugzeugsitz, der aus pneumatischen Strukturen besteht. Das ist für die Flugzeugindustrie eminent wichtig. Die Zahl der Gramme entscheidet, wie viel Kerosin gebraucht wird. Im Gegensatz zu Herrn Hübner meine ich allerdings, dass die Grundlagenforschung im Textilbereich in der Schweiz klein geschrieben ist. Vieles ist anwenderorientiert. In der Grundlagen-Forschung sind andere Länder schneller. Aber: Wenn sich Unternehmungen vernetzen, dann sind im Anwenderbereich die Ergebnisse sehr gut.

? Sie belegen eindrücklich, Ihre Firmen und Produkte haben Zukunft. Was bleibt Ihrer Branche auf helvetischem Terrain?

Ronald Weisbrod: Für uns ist sonnenklar: Der Kuchen wird zwar kleiner, aber er wird edler.

? Eine Zukunft in Ihrem Bereich gibt es also nur für eine Elite, die bestenfalls global und europaweit den Takt vorgeben kann?

Eugen Weibel: Quantitativ wird es keine Renaissance geben. Aber ich glaube an eine qualitative Renaissance der Textilindustrie in unserem Land.

Ronald Weisbrod: Die Zahlen sind für die ganze Branche schlecht. Das sind Fakten. Fakt ist auch, dass Firmen im modischen Bereich vom Standort Schweiz aus Erfolg haben. Denken Sie an Akris. Oder Strellson, der nicht mehr in der Schweiz produziert, aber den Kern hier behält.

Hans Jürgen-Hübner: Der Schrumpfungprozess wird noch nicht zu Ende sein. Aber die schweizerische Textilindustrie hat einen Kern, der Weltspitze und damit zukunftsträchtig ist.

Urs Rickenbacher: Sie, Frau Gerber, können weiterhin behaupten, die Branche lebe ab. Ich sage, das ist nicht so. Wenn ein Unternehmen eine klare Vision und eine entsprechende Strategie hat, kann es Erfolg haben.

Eugen Weibel: Vor zwanzig Jahren reiste man in die Schweiz, um Textilien auszusuchen. Heute reist man zu einer bestimmten Firma. Es sind Namen, die sich Resonanz im Markt verschaffen, nicht eine anonyme Gesamtbranche. •

**1 Hans-Jürgen Hübner glaubt an die Weltspitze unter den Schweizer Textilfirmen.**

**2 Urs Rickenbacher vermisst die frechdenkenden Unternehmer der Gründerzeit.**

**3 Eugen Weibel hofft auf eine qualitative Renaissance der Schweizer Textilbranche.**

**4 Ronald Weisbrod weiss, dass nur überlebt, wer sehr professionelle Kreative hat.**

#### Die Gesprächsrunde

--> Hans-Jürgen Hübner, CEO Schoeller Switzerland. Das Unternehmen in Sevelen (SG) wurde 1868 gegründet. Entwickelt und produziert heute Spezialgewebe und Textiltechnologien für Sport, Mode, Freizeit, Arbeitsschutz, Industrial- und Interior-Design. 180 Mitarbeitende. Umsatz 2003/2004: 63,4 Mio. Franken.

--> Urs Rickenbacher, CEO Lantal Textiles. 1951 ging die Möbelstoffweberei Langenthal AG (heute Lantal) aus der 1886 gegründeten Firma Baumann & Brand hervor. Spezialisiert auf Flugzeug- und Bahnstoffe, Kreuzfahrtschiffe, Objekt- und Heimbereich. 390 Mitarbeitende. Umsatz 2003: 88,689 Mio. Franken.

--> Eugen Weibel, Direktor Gessner AG. 1841 als Heimweberei Steiner-Gessner in Wädenswil gegründet. 1978 bezieht die Seidenweberei ein neues Gebäude, der alte Shedbau wird neu von 15 kleineren Unternehmen als Marktplatz genutzt. 1997 kommt die Seidendruckerei Mitlödi in den Besitz der Gessner. Produziert für DOB und Einrichtungsstoffe. 260 Mitarbeitende. Konsolidierter Umsatz: 50 Mio. Franken.

--> Ronald Weisbrod, CEO Weisbrod-Zürrer AG. Die neben Gessner einzige bestehende Seidenweberei wurde 1825 in Hausen am Albis gegründet. Das Unternehmen entwickelt und produziert Stoffe für DOB, Krawatten und Heimtextilien. 122 Mitarbeitende. Umsatz 2003: 26 Mio. Franken.