

<b>Zeitschrift:</b>	Mitteilungen über Textilindustrie : schweizerische Fachschrift für die gesamte Textilindustrie
<b>Herausgeber:</b>	Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie
<b>Band:</b>	77 (1970)
<b>Heft:</b>	4
<b>Artikel:</b>	Die Zukunft liegt in der Zusammenarbeit
<b>Autor:</b>	Nef, Ernst
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-676988">https://doi.org/10.5169/seals-676988</a>

### **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:** 24.01.2026

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

## Die Zukunft liegt in der Zusammenarbeit

Das Thema Zusammenarbeit ist nicht neu; Zusammenarbeit hat es immer gegeben, auch in der Textilwirtschaft. Aber warum horchen wir denn immer so gespannt auf, wenn weitere Unternehmen über die von ihnen in dieser oder jener Form beschlossene Zusammenarbeit berichten? Und ist es nicht vielfach so, dass auf Grund solcher Meldungen sich dann andere Firmen auch zu gruppieren versuchen, weil sie daraus eine Verstärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit an sich und aber auch gegenüber andern Gruppen erwarten?

### Richtige Partnerwahl ist wichtig

Die Zukunft, auch der Textilindustrie, liegt zweifellos in der Zusammenarbeit, und wer dies nicht einsieht und sich nicht rechtzeitig nach passenden Partnern umsieht, kann unter Umständen unversehens isoliert oder gar abgehängt sein. Der Partnerwahl kommt auch hier entscheidende Bedeutung zu, ob es sich nun um eine Verbindung zwischen nur zwei Unternehmen handelt oder um eine «Gruppenehe». Nicht alles, was sich findet, passt aber auch für längere Zeit zusammen, und nicht jeder, der vor allem nehmen möchte, kann oder will auch entsprechend geben. Wenn die Voraussetzung der absoluten Gegenseitigkeit jedoch nicht bei allen Partnern vorhanden ist, wird von einer «Zusammenarbeit» kaum Nennenswertes resultieren, und diese wird kein hohes Alter erreichen.

Es würde zu weit führen, alle Probleme zu erwähnen, die sich schon stellen, auch wenn man eine engere zwischenbetriebliche Zusammenarbeit nur schon ernsthaft in Erwägung zieht; die menschlichen dürften dabei schwieriger zu lösen sein als die sachlichen. Die praktische Erfahrung zeigt jedoch, dass selbst zwischen Giganten eine Kooperation durchaus möglich und erfolgreich sein kann, wenn sämtliche Beteiligten, vom obersten Chef bis zur untersten Hilfskraft, von ihrer Zweckmässigkeit überzeugt sind und deshalb am gleichen Strick ziehen. Bis die «Meldung überall durch ist», vergeht indessen eine gewisse Zeit, denn es ist nicht zu vermeiden, dass einzelne Leute, auf sämtlichen Stufen, sich anfänglich mit allen Fasern gegen eine Zusammenarbeit mit der Konkurrenz sträuben, weil sie davon für sich und ihren Arbeit- und Brotgeber nur Negatives befürchten.

In der Textilindustrie wird eine engere Zusammenarbeit in vielen Fällen schon seit Jahren intensiv gepflegt, ohne dass man dies an die grosse Glocke hängt. In kleinen Ländern ist die Kooperation etwa deshalb erschwert, weil man sich zu gut zu kennen scheint; man regt sich an Kleinigkeiten auf und vergisst die von möglichen künftigen Partnern begangenen «Sünden» nicht, auch wenn diese schon Jahrzehnte zurückliegen. Sobald man aber das Positive in den Vordergrund rückt und das vergisst, was man an Nachteiligem bisher von Grossvater und Vater etwa am Familientisch vernommen hat, geht es in Sachen Zusammenarbeit vorwärts, auch zwischen Familienunternehmen, verwandten und nicht verwandten. Wer eine erfolgreiche Zusammenarbeit anstrebt, muss sich vorerst von sämtlichen Ressentiments rigoros befreien und gegenüber den allfälligen Partnern eine so offene und positive Bereitschaft bekunden und beweisen, wie er sie von diesen selbst auch erwartet.

### Zielsetzungen

Zielsetzungen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit sind: Ausweitung und Konsolidierung der Marktstellung, Erhöhung der eigenen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit un-

ter Wahrung der rechtlichen Eigenständigkeit. An Programm-punkten der Zusammenarbeit wären unter anderen zu nennen: Zusammenarbeit in der kaufmännischen Verwaltung, Zusammenarbeit im Einkauf (von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen), Zusammenarbeit in der Produktion (Betriebsentwicklung, gemeinsame Forschung und Entwicklung, technischer Erfahrungsaustausch, überbetrieblicher Leistungs- und Kostenvergleich, gemeinsame Ausbildungs- und Weiterbildungseinrichtungen), Zusammenarbeit im Vertrieb (Erfahrungsaustausch, gemeinsame Marktforschung, gemeinsame Absatzpolitik, Kollektionsabsprachen, gemeinsame Programmgestaltung, gemeinsame Vertriebsgesellschaft).

Im Grunde genommen ist eigentlich niemand gegen eine Kooperation, doch wird das Fehlen einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit in einzelnen Branchen oft mit dem Mangel an geeigneten Partnern begründet oder auch damit, dass sich für das betreffende Unternehmen bisher noch keine Notwendigkeit oder Möglichkeit zur Kooperation überhaupt ergeben habe. In der Textilindustrie zieht man mehrheitlich eine lose, unverbindliche und jederzeit lösbare Zusammenarbeit jeder anderen Art von Kooperation vor. Oft wird mit einer derartigen Zusammenarbeit – diese muss sich durchaus nicht auf den nationalen Bereich beschränken – begonnen, um sie nach einer mehrjährigen Anlauf- und Prüfzeit dann enger zu gestalten und gar vertraglich zu regeln. Eine Form der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, die sich für alle Fälle eignen würde, gibt es nicht. Es muss immer die günstigste und am besten geeignete gesucht und bestimmt werden, und diese hängt im einzelnen Fall weitgehend von den bestehenden Verhältnissen ab. Auch ist zu unterscheiden zwischen Zusammenarbeit oder Zusammenschluss. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit kommt normalerweise nur unter lauter an sich schon leistungsfähigen Firmen zustande, wobei die Grösse der beteiligten Firmen nicht von primärer Bedeutung ist. In der Textilindustrie haben auch kleinere und mittelgroße Firmen durchaus ihre Existenzgrundlage und -berechtigung, wenn sie von hervorragenden Unternehmern geleitet sind.

### Verbund, Kartelle, Konzentrationsbewegungen

Das Betriebswirtschaftliche Institut der Deutschen Seiden- und Samtindustrie hat kürzlich eine weitere Fortsetzung einer Reihe «Verbundvorgänge und Konzentrationsbewegungen in der internationalen Textilwirtschaft» herausgegeben. Sie umfasst die Konzentrationserscheinungen der zurückliegenden zwei Jahre. Es sind darin 36 in- und ausländische Verbundfälle, 6 Kartelle und über 200 internationale Konzentrationsbewegungen verzeichnet. In der Dokumentationsreihe, die bis in das Jahr 1960 zurückreicht, sind damit insgesamt 340 Verbundvorgänge, 14 Kartelle und 290 internationale Konzentrationsbewegungen erfasst.

Von den verschiedenen *Verbundfällen* halten wir folgende Definitionen fest:

1. *Einkaufsverbund*. Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Firmen mit dem Zweck, bei Erteilung gemeinsamer Aufträge günstigere Bedingungen zu erzielen.
2. *Musterungsverbund*. Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Firmen mit dem Zweck einer Ausrichtung in der Kollektion hinsichtlich Qualitäten und Dessins.
3. *Lizenzverbund*. Zusammenarbeit eines oder mehrerer Lizenznehmer mit dem Lizenzgeber mit dem Zweck, die eigene Produktion zu ergänzen.

4. **Forschungsverbund.** Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Firmen mit dem Zweck, gemeinsame Forschungsaufgaben auf fertigungstechnischem Gebiet durchzuführen.
5. **Qualitätskontrollverbund.** Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Firmen mit dem Zweck, durch laufende neutrale Ueberwachung ein gleichbleibend hohes Qualitätsniveau ihrer Erzeugnisse zu garantieren.
6. **Produktionsverbund.** Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Firmen mit dem Zweck, gewisse Qualitäten und Dessins jeweils von einem der Partner in Gross-Serien für alle zu produzieren. Jeder wird zum spezialisierten Grosslieferanten aller andern, die daraus ihre eigene Kollektion zusammenstellen. Der Einzelne behält sein Vertriebsnetz bei.
7. **Markenverbund.** Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Firmen mit dem Zweck, den Verbraucher durch ein gemeinsames Zeichen anzuspechen.
8. **Teilmarktverbund.** Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Firmen mit dem Zweck, ihre Produkte in einem Teilbereich gemeinsam zu verkaufen, z. B. an bestimmte Abnehmergruppen im Export.
9. **Vertriebsverbund.** Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Firmen mit dem Zweck, ihre Produkte gemeinsam mittels einer besonderen Vertriebsgesellschaft oder durch Koordinierung der bestehenden Vertriebsorganisationen zu verkaufen.

Bei jedem Verbund ist neben den teilnehmenden Firmen auch der **Verbundinhalt** vermerkt. So heisst es beispielsweise:

- a) Die Zusammenarbeit soll neben einer Kooperation im Bereich der Entwicklung vor allen Dingen einen Austausch der Kapazitäten beinhalten.
- b) Gemeinsame Herstellung von Handschuhen und Kleidungsstücken aus PVC.
- c) Unter der genannten Marke werden die vier Unternehmen, die einen Marktanteil von zirka 50 % besitzen und nach wie vor Konkurrenten bleiben werden, eine gemeinsame Bettwäschekollektion aus Polyester/Baumwolle auf den Markt bringen.
- d) Die erwähnten 120 Webereien haben eine gemeinsame Absatzorganisation gegründet; gemeinsamer Jahresumsatz rund 400 Millionen ffrs.
- e) Eine Verkaufsorganisation ist vorgesehen, indem in gemeinsamen Räumen die Kollektionen angeboten werden.

Die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit durch die Bildung von **Kartellen** ist ein Weg, der relativ selten begangen wird. Das Betriebswirtschaftliche Institut der Deutschen Seiden- und Samtindustrie hat in seiner Zusammenstellung nur sechs neue Kartelle in der Textilindustrie vermerkt. Wir greifen davon zwei Beispiele heraus:

- a) 11 Kokoswebereien verpflichten sich durch einen Kartellvertrag, Automatten aus Kokos nur noch in zwei festgelegten Typen herzustellen.
- b) Zwei Spinnereien teilen das Produktionsprogramm, soweit dieses Leinen- und Werggarn sowie andere flachshaltige Mischgespinste umfasst, unter sich auf. Ausserdem verzichtet einer der Beteiligten auf die Ausrüstung der von ihm hergestellten Garne, um im Betrieb des Vertragspartners die Garnausrüstung zu konzentrieren.

Bei den rund 200 aufgeführten Konzentrationsbewegungen wird unterschieden zwischen Beteiligungen (38), Fusionen (31), Uebernahmen (97) und Gemeinschaftsgründungen (40).

In allen Gruppen befinden sich ganz grosse «Brocken». Wir beschränken uns nachstehend auf die uns besonders interessierenden **Gemeinschaftsgründungen** und entnehmen der entsprechenden Zusammenstellung folgende Beispiele:

- a) Die beiden Firmen gründeten ein Unternehmen, das sich mit der Herstellung von texturierten Garnen befasst und 500 Personen beschäftigt.
- b) Errichtung eines gemeinsamen Werkes zur Herstellung von gefärbten Chemiefasergarnen für Tufted-Teppiche, an dem beide Unternehmen zu je 50 % beteiligt sind.
- c) Gemeinschaftsgründung zum Verkauf von Taschentüchern mit einem Stammkapital von 250 000 bfrs. Es bestehen bereits Tochtergesellschaften in Italien und Frankreich.
- d) Die beiden Unternehmen werden gemeinsam eine Fabrikationsstätte für Fussbodenbeläge (Nadelfilz) und Nylonerzeugnisse errichten, für die ein Baugelände von 7 ha angekauft wurde, und die 150 Arbeitnehmer beschäftigen wird.
- e) Es wurde eine Gemeinschaftsgründung von 12 Betrieben der chemischen Reinigung und 1 Teppichhandelshaus durchgeführt, die eine moderne Reinigungsanlage für täglich 300–400 Teppiche betreibt. Jahresumsatz 15 Mio DM.

### Keine fertigen Rezepte

Wie bereits erwähnt, gibt es für Art und Form der Zusammenarbeit in der vielfältigen Textilindustrie keine fertigen Rezepte. Es braucht in jedem einzelnen Falle eine den besonderen Verhältnissen angepasste Massanfertigung. Dass schon sehr viel zusammengearbeitet wird, steht außer Frage; man vergesse dabei nicht die «Dunkelziffer» der überaus zahlreichen Partnerschaften, die von den Beteiligten nicht offiziell bekanntgegeben werden. Es ist aber auch ganz klar, dass sich in den nächsten Jahren noch viel mehr Firmen der Textilindustrie untereinander zu einer engeren Kooperation verbinden werden. Dazu zwingen in erster Linie die grossen erforderlichen Investitionen für den Produktionsapparat – wenn ein Unternehmen in technischer Hinsicht nicht ins Hintertreffen geraten will –, aber auch die vielen neuen Technologien und neuen Textilfasern, und schliesslich die grossen Wirtschaftsräume, die teilweise schon bestehen und sich weiter abzeichnen. In der Schweiz und in einigen andern Industrieländern dürfte sodann der permanente Arbeitskräftemangel ein wichtiger zusätzlicher Grund für weitere Partnerschaften sein.

Was im einzelnen Falle auch den Ausschlag dazu geben mag: die Zukunft der leistungsfähigen Textilbetriebe liegt jedenfalls in der Zusammenarbeit. Die im Gange befindliche Umstrukturierung der Textilindustrie – die keine Strukturkrise darstellt, wie oft fälschlicherweise angenommen wird – dürfte zu einer gewissen Anzahl weiterer Betriebsliquidationen führen; erfreulicherweise wird sie aber in vermehrtem Masse auch neue Partnerschaften zeitigen, die nicht nur den beteiligten Firmen zugute kommen werden, sondern ebenso sehr der ganzen Branche.

Ernst Nef

### Firmanachrichten

Pfenninger & Cie. AG, in Wädenswil, Betrieb einer Tuchfabrik usw. Neuer Vizedirektor mit Kollektivunterschrift: Hans Schmid, in Zürich. Neu hat Kollektivprokura: Rudolf Bähr in Wädenswil. Sämtliche kollektivzeichnungsberechtigten Personen zeichnen nun unter sich zu zweien.