

Zeitschrift:	Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa
Herausgeber:	Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten
Band:	78 (1971)
Heft:	3
Artikel:	Rationalisierungsreserven in der Bekleidungsindustrie der Bundesrepublik
Autor:	Breitenacher, Michael
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-678241

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: 18.01.2026

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

Rationalisierungsreserven in der Bekleidungsindustrie der Bundesrepublik

Die kürzliche Veröffentlichung eines Gutachtens der Capelin Associates Ltd. über die europäische Bekleidungsindustrie¹ hat die Diskussion wieder verstärkt auf die Strukturprobleme dieses Industriezweiges gelenkt. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass in der Bekleidungsindustrie der Europäischen Gemeinschaft noch zahlreiche Produktivitätsreserven vorhanden sind. Als vordringlich wird eine verstärkte horizontale Konzentration angesehen. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangte eine unter Federführung des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung durchgeführte Untersuchung über die *Bekleidungsindustrie der Bundesrepublik Deutschland*.² Die folgenden Ausführungen sind dieser Studie entnommen.

Arbeitsintensive Branche mit zahlreichen kleinen Anbietern

Die Bekleidungsindustrie der Bundesrepublik ist nach der Textilindustrie der umsatzstärkste Zweig der Verbrauchsgüterindustrie. Sie vereinte 1970 knapp 3 % des gesamtindustriellen Umsatzes auf sich und stand mit fast 380 000 Beschäftigten an siebenter Stelle in der Rangfolge der grössten Industriezweige der Bundesrepublik. Mit einer Umsatzsteigerung von 80 % im Zeitraum von 1960 bis 1970 war sie nicht ganz so expansiv wie der Durchschnitt der Industrie (+100 %), so dass sich der Umsatzanteil etwas verminderte. Wegen der arbeitsintensiven Fertigungsweise in der Bekleidungsindustrie übertraf der Anteil an den gesamten Industriebeschäftigten den Umsatzanteil nicht unerheblich. Die Lohnquote entspricht etwa dem industriellen Durchschnitt. Von den rund 380 000 Beschäftigten der Bekleidungsindustrie sind über vier Fünftel Frauen. Das ist einer der Gründe für die relativ niedrigen Lohnkosten je geleistete Arbeiterstunde.

Die Branche ist als Ganzes betrachtet polypolistisch strukturiert (knapp 4000 Unternehmen). Auf den zahlreichen Teilmärkten nehmen einzelne Firmen mitunter eine quasimonopolistische Marktstellung ein. In jüngster Zeit war eine Reihe von Unternehmenszusammenschlüssen zu verzeichnen.

Die Unternehmen der Bekleidungsindustrie stehen zwar einer Vielzahl von Abnehmern gegenüber, unter denen jedoch einige (z. B. Warenhäuser, Versender, Einkaufsvereinigungen) eine äusserst starke Stellung besitzen. In den vergangenen Jahren hat sich die Stellung der Grossunternehmen und Kooperationsformen des Handels verstärkt. Ein Symptom für die «Marktmacht» dieser Grossunternehmen ist der hohe Anteil der Lohnanfertigungen in der Bekleidungsindustrie. Darüber hinaus versucht der Handel, seine Aufträge möglichst spät zu plazieren, um so das Moderisiko auf die Bekleidungsindustrie überwälzen zu können.

Wachsender Marktanteil importierter Erzeugnisse

Der Wettbewerb zwischen den meist mittelständischen Unternehmen der Bekleidungsindustrie wird durch Importe verstärkt. Die Einfuhrwerte von Bekleidung haben sich

von 1960 bis 1970 auf das 6,5fache erhöht und lagen seitdem ständig über den Ausfuhren. Die Importquote³ stieg in diesem Zeitraum von 4 auf 14 % an.

Es darf bei dieser auf Wertbasis ermittelten Quote allerdings nicht übersehen werden, dass wegen der niedrigen Preisstellung der eingeführten Waren die mengenmässige Importquote im Durchschnitt die wertmässige Quote übertrifft. Die Auslandskonkurrenz ist am spürbarsten in der Wäscheindustrie.

Die starke Expansion der Bekleidungseinfuhren wurde durch unterschiedliche Wettbewerbsvoraussetzungen zwischen der Bekleidungsindustrie der Bundesrepublik und ihren ausländischen Konkurrenten begünstigt (Lohn- und Rohstoffkostenvorteile, ungleiche steuerliche Belastungen, staatliche Förderungsmassnahmen). Darüber hinaus hat die Bundesregierung in der Vergangenheit eine relativ liberale Einfuhrpolitik betrieben, während die Bekleidungsindustrien anderer Länder mitunter einen starken Schutz vor der internationalen Konkurrenz geniessen, obwohl deren heimische Märkte formal weniger geschützt sind als der Textilmarkt der Bundesrepublik. Es darf allerdings nicht übersehen werden, dass auch die Bekleidungsindustrie der Bundesrepublik einen gewissen Schutz vor Einfuhrn besitzt (Kontingentierung, Internationales Baumwollwarenabkommen).

Der Anstieg der Bekleidungsimporte ist jedoch nicht ausschliesslich auf Kostenvorteile sowie darauf zurückzuführen, dass der Export in anderen Ländern durch staatliche Förderungs- und Hilfsmassnahmen begünstigt wird. Vielmehr ist es insbesondere den Produzenten der Länder der Europäischen Gemeinschaft gelungen, Erzeugnisse anzubieten, die vor allem wegen ihrer spezifischen Gestaltung beim deutschen Verbraucher vorzüglich ankamen. Hinzu kommt, dass das Importklima in der Bundesrepublik äusserst günstig ist, da der Lebensstandard relativ hoch und der Handel sehr leistungsfähig ist.

Unter den Lieferländern gewinnen Ostasien und die Staatshandelsländer zunehmend an Bedeutung. Innerhalb der Europäischen Gemeinschaft ist die Bundesrepublik das Land mit den umfangreichsten Bekleidungseinfuhren aus diesen Gebieten; dies ist in erster Linie dadurch bedingt, dass die übrigen Mitgliedsländer der Europäischen Gemeinschaft eine intensivere Abschirmungspolitik gegenüber Drittländern betreiben. Diese unterschiedliche Handelspolitik könnte unter Umständen die Integration der Bekleidungsindustrie innerhalb der Europäischen Gemeinschaft beeinflussen.

Produktionskreierung und -variation fördern das Wachstum

Die Bekleidungsindustrie konnte insbesondere seit 1967 mit dem Produktionswachstum der Gesamtindustrie nicht Schritt halten. Dies ist vor allem auf den raschen Anstieg

¹ Kuster R., Badin G.: *Les Industries de la Confection dans la Communauté Economique Européenne*, Genève 1970

² Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung u. a.: *Gruppenwirtschaftliche Untersuchung in der Bekleidungsindustrie*, München 1970

³ Importe in Prozent der Inlandsverfügbarkeit

der Importe sowie auf die Konkurrenz der Maschenindustrie zurückzuführen. Da die Bekleidungsindustrie bislang nur einen geringen Teil ihrer Produktion im Ausland abgesetzt hat (Exportquote 1970: 50 %), wurde das Produktionswachstum in erster Linie vom Inlandsabsatz getragen. Insbesondere jene Fachzweige, in denen sich der modische Wechsel relativ schnell vollzieht und die durch häufige Produktkreierung und -variation gekennzeichnet sind (z. B. Damen- und Mädchenoberbekleidung, Freizeitkleidung) konnten überdurchschnittlich expandieren.

Das Wachstum des Bruttoanlagevermögens der Bekleidungsindustrie war in der Vergangenheit etwa genau so gross wie im Durchschnitt der Gesamtindustrie. Hinsichtlich der technischen Ausrüstung steht die deutsche Bekleidungsindustrie in Europa an der Spitze und unterscheidet sich kaum von der Bekleidungsindustrie in den USA. Die Erzeugerpreise der Bekleidungsindustrie der Bundesrepublik konnten im Zeitraum von 1960 bis 1970 — bei steigender Importkonkurrenz — ebenso stark erhöht werden wie im Durchschnitt der gesamten Industrie. Hier ist allerdings zu beachten, dass die arbeitsintensive Bekleidungsindustrie von den Lohnkostensteigerungen stärker tangiert wurde als andere Industriezweige.

Die Bekleidungsindustrie zählt zu den Industriezweigen mit relativ niedrigem Produktionsniveau und -fortschritt. Unter diesem Gesichtspunkt erscheint sie, insbesondere soweit es sich um die Herstellung von Massenartikeln handelt, für Länder mit reichlichem Arbeitskräfteangebot besonders geeignet. Dementsprechend sind in den letzten Jahren zahlreiche deutsche Bekleidungsunternehmen dazu übergegangen, selbst im Ausland zu produzieren. Von 1966 bis 1970 hat sich die Zahl der in Auslandsbetrieben der deutschen Bekleidungsindustrie beschäftigten Personen von 15 000 auf 24 800 erhöht; der Anteil der Auslandsbeschäftigte an der Gesamtbeschäftigung stieg von 3,7 auf 6,5 %.

Anders verhält es sich dagegen mit der Produktion hochwertiger und hochmodischer Artikel. Vor allem die Herstellung hochmodischer Artikel ist auf die Nähe zum Verbraucher angewiesen.

Bei Beantwortung der Frage, ob die Bekleidungsindustrie verstärkt ins Ausland gehen soll, sind allerdings nicht nur ökonomische, sondern auch sozialpolitische Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Die Bekleidungsindustrie hat mit der Errichtung von Zweigbetrieben ausserhalb der Ballungsgebiete einen Beitrag zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur und zur intensiveren Nutzung des Arbeitskräftepotentials (durch Schaffung zahlreicher Arbeitsplätze für Frauen) geleistet.

Modewechsel schafft Konkurrenzvorteile

Die Bekleidungsindustrie wird sich in Zukunft immer mehr auf die Herstellung hochwertiger, ansprechender und neuer Artikel konzentrieren müssen; sämtliche, mit der Freizeit in einer gewissen Beziehung stehende Artikel werden weiter an Bedeutung gewinnen. Dabei werden Eigenschaften wie Bequemlichkeit, Pflegeleichtigkeit usw. noch mehr

als bisher herausgestellt werden müssen. Die zunehmende Verarbeitung von Chemiefaserstoffen bietet dazu günstige Möglichkeiten. Dies wird es ermöglichen, den Wettbewerb stärker von der Preis- auf die Produkt ebene zu verlagern; dadurch kann insbesondere die Stellung gegenüber der Auslandskonkurrenz verbessert werden.

Ein weiterer wichtiger Wettbewerbsfaktor ist die Mode. Der zunehmende Modewechsel verschafft den inländischen Produzenten einen Vorteil gegenüber der Auslandskonkurrenz. Mit der steigenden Konkurrenz gegenüber Gütern aus anderen Wirtschaftsbereichen, die sich seit Mitte der sechziger Jahre andeutet, wird die Bekleidungsindustrie die Mode verstärkt als Umsatzmotor einsetzen müssen.

Damit die Vorteile des Modewechsels richtig zum Tragen kommen, ist es notwendig, seine Nachteile so weit wie möglich zu eliminieren. Die Ungewissheit über die modische Entwicklung kann durch eine Abstimmung zwischen den Herstellern und dem Handel zumindest teilweise be seitigt werden.

Die Vielfalt der heutzutage vorherrschenden Modeströmungen fördert eine sehr weitreichende Produktdifferenzierung. In den untersuchten Betrieben hat die Zahl der Produkte, der Formen, der Grössen sowie der Stoffkollektionen Ausmasse angenommen, die mitunter kaum noch vertretbar sind. Dadurch werden — neben den damit verbundenen Bestell- und Lagerhaltungsproblemen — erhebliche fertigungstechnische Probleme aufgeworfen; diese könnten durch Spezialisierung weitgehend gelöst werden. Eine Spezialisierung auf die wirklichen Umsatzträger würde es gleichzeitig erlauben, die Bestell- und Lagerhaltungsprobleme besser zu lösen. Zwecks Vergrösserung der Angebotspalette der spezialisierten Unternehmen wäre eine Kooperation, und zwar mit anderen Bekleidungsherstellern, sinnvoll. Eine derartige Zusammenarbeit würde auch den zahlreichen kleinen und mittleren Betrieben günstigere Entwicklungschancen eröffnen.

Zahlreiche Ansatzpunkte für technische Verbesserungen

Der technische Leistungsstand der Bekleidungsindustrie der Bundesrepublik ist zwar — am internationalen Massstab gemessen — hoch, die maschinelle Ausstattung sowie die Fertigungs- und Arbeitsverfahren entsprechen aber nicht immer den modernen Anforderungen. In den untersuchten Betrieben konnten erhebliche Schwachstellen in der Zuschneiderei, Einrichterei, Näherei, Ausfertigung und Bügelei, beim innerbetrieblichen Transport sowie in der Instandhaltung festgestellt werden. Ansatzpunkte für eine Rationalisierung ergeben sich beispielsweise in der Zuschneiderei durch die Substitution von Handzeichendarbeiten durch das Perforierverfahren oder das Kopierverfahren, durch den unmittelbaren Zuschnitt nach Schablonen oder durch die Verwendung von Sprüh- und Stanzanlagen. Weitere Rationalisierungsmöglichkeiten bieten sich bei der Verwendung von Legevorrichtungen, beim Zuschnitt undublierter Ware sowie beim Lagen-Legen und Ausschneiden mit Hilfe der Stufenlage.

In der Einrichterei sollte versucht werden, soweit wie möglich auf konstante Bündelgrößen überzugehen. Auf dem Gebiet des innerbetrieblichen Transports könnten wesentliche Verbesserungen durch die Verwendung rationeller Transportmittel erzielt werden. Eine regelmäßige Überwachung der Maschinen wird kaum durchgeführt, obwohl durch eine derartige Massnahme Störungen im Produktionsablauf reduziert werden könnten.

Auch der Materialfluss, die Raumaufteilung und Maschinenaufstellung, die Qualitätskontrolle u. a. sind in vielen der untersuchten Betriebe noch nicht optimal gelöst. Auf den Einsatz kapitalintensiver Fertigungsverfahren und Betriebsmittel wird vielfach wegen der hohen Investitionsaufwendungen verzichtet. Es sollten daher Wirtschaftlichkeitsrechnungen durchgeführt werden, mit deren Hilfe es möglich ist, einen exakten Kostenvergleich zwischen mehreren Verfahren vorzunehmen.

Neben diesen Massnahmen sind wesentliche Rationalisierungserfolge durch den Aufbau einer modernen Produktionsplanung und Arbeitsvorbereitung zu erzielen. Ein besonderes Augenmerk ist auch auf eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Produktion sowie die Modellentwicklung und die Entwicklung von Hilfsgeräten und Vorrichtungen zu richten.

Vertriebsprobleme verdienen stärkere Beachtung

Im Zuge der Vergrößerung der Märkte gewinnen Fragen des Vertriebes ständig an Bedeutung. Aufgrund der Betriebsuntersuchungen muss jedoch festgestellt werden, dass die untersuchten Firmen den Absatzproblemen generell zu wenig Beachtung schenken. Zwar befassen sich die Unternehmungen mit Einzelproblemen, im allgemeinen fehlt jedoch eine gezielte, der unternehmerischen Konzeption angepasste Absatzpolitik. Insbesondere fehlen häufig genaue Vorstellungen über den anzurendenden Kundenkreis und dessen Wünsche. Ungenügende innerbetriebliche Aufzeichnungen erschweren eine gezielte Marktstrategie.

Die inner- wie auch ausserbetriebliche Absatzorganisation wird bestimmt von der meist historisch gewachsenen Abgrenzung der Absatzgebiete. Der Markt- und Konkurrenzforschung sowie der Werbung wird meist nur untergeordnete Bedeutung zugemessen.

Die Untersuchungen im Vertriebsbereich erbrachten also zahlreiche Ansatzpunkte für Verbesserungsmöglichkeiten. Vordringlich erscheint vor allem die Erarbeitung einer absatzpolitischen Konzeption.

Mehr als bisher sollten die Firmen Kooperationsmöglichkeiten im Vertrieb in Betracht ziehen. Auch der Export, dem in vielen Unternehmen keine besondere Beachtung geschenkt wird, könnte mit Hilfe von Kooperationen (auch mit ausländischen Firmen) belebt werden.

Wenig Planung – viel Improvisation

Die Betriebsuntersuchungen haben gezeigt, dass sich im kaufmännischen Bereich vor allem das Fehlen einer um-

fassenden Gesamtplanung bemerkbar macht. Nur wenn ein systematischer Gesamtplan vorliegt, wird es gelingen, auch die Planung in den verschiedenen Teilbereichen optimal aufeinander abzustimmen. Die Organisation sollte durch einen schriftlich vorliegenden Organisationsplan fixiert werden. Bereits beim Erstellen eines solchen Planes liessen sich zahlreiche Schwachstellen erkennen und ausräumen.

Die Bekleidungsindustrie steht dem Einsatz mechanischer und automatischer Datenverarbeitungsverfahren recht aufgeschlossen gegenüber. Häufig muss man allerdings den Eindruck haben, dass die betrieblichen Gegebenheiten bzw. wirtschaftlichen Überlegungen beim Entscheid für derartige Anlagen nicht immer als allein massgebend angesehen werden; vielfach steht das Prestigedenken im Vordergrund.

Der Ausnutzungsgrad der vorhandenen Datenverarbeitungsanlagen könnte in vielen Fällen gesteigert werden. Durch die Ausarbeitung von Standardprogrammen, die allen Unternehmen der Bekleidungsindustrie zugänglich wären, könnten zahlreiche, bei allen Unternehmen vorkommende Arbeiten in diesem Bereich eingespart werden. Die Programme selbst dürften sich nicht auf einzelne Teilbereiche beschränken, sondern alle quantifizierbaren Daten müssten im Rahmen einer integrierten Datenverarbeitung erfasst werden. Soweit noch keine Datenverarbeitungsanlagen vorhanden sind, sollten die Möglichkeiten der gemeinsamen Nutzung einer Anlage geprüft werden.

Die Qualität des Rechnungswesens in der Bekleidungsindustrie ist recht unterschiedlich. Die gesetzlichen Mindestforderungen werden in aller Regel voll erfüllt. Dies bedeutet, dass das externe Rechnungswesen (Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung, Wareneingangsbuch usw.) hinreichend aussagefähig ist. Das interne Rechnungswesen (Betriebsabrechnung, Kalkulation) bleibt hingegen der Initiative der einzelnen Unternehmen überlassen. Bei den an der Untersuchung teilnehmenden Firmen wurden keine einheitlichen Formen des internen Rechnungswesens angetroffen. Es sollte deshalb versucht werden, zu mehr Übereinstimmung zu kommen, wodurch eine wichtige Voraussetzung für zwischenbetriebliche Vergleiche geschaffen wäre.

Da die Versorgung der Unternehmensleitung mit den wesentlichen Informationen weitgehend von der Qualität des Rechnungswesens abhängt, sollte die Auswertung der in der Regel vorhandenen Betriebsabrechnung intensiviert werden. Die Verlagerung der Schwerpunkte der unternehmerischen Tätigkeit auf die Absatzseite verlangt eine besonders detaillierte Auswertung der Daten aus dem Vertriebsbereich. In der Kalkulation sollte die traditionelle Vollkostenrechnung in erhöhtem Masse durch die Verfahren der Teilkostenrechnung ersetzt werden.

Aus- und Weiterbildung – eine vordringliche Aufgabe

Die Verwirklichung der vorgeschlagenen Massnahmen stellt wesentlich höhere Anforderungen an das Personal als bisher. Die Betriebsuntersuchungen haben ergeben, dass

es vielfach an geschulten Mitarbeitern fehlt. Die Schulung und Weiterbildung aller Mitarbeiter ist daher eine vordringliche Aufgabe. Sie könnte auch dazu beitragen, die starke Fluktuation abzubauen und die damit verbundenen Einarbeitungskosten zu verringern.

Die Qualität der Führungsspitze müsste in manchen Fällen verbessert werden. Ausserdem könnte durch eine Delegierung von Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen an nachgeordnete Führungskräfte die Führungsspitze ihren Arbeitsbereich verringern und brauchte sich nur noch mit den wesentlichen unternehmerischen Aufgaben — ein besonderer Schwerpunkt liegt zurzeit im Absatzbereich — zu befassen. Um dieses Ziel zu erreichen, wäre allerdings in vielen Fällen eine gewisse Aenderung der Mentalität der betroffenen Unternehmer erforderlich. Vielfach wurde ein konventionelles unternehmerisches Denken angetroffen. Die Möglichkeiten der Weiterbildung sollten daher auch im Management mehr als bisher genutzt werden.

Michael Breitenacher

Informationsbedarf für die Sortimentsgestaltung

Aufbau eines neuen Leitbildes

In den mittex Nr. 2/71 berichteten wir über die Verbrauchs- ausgaben der Schweizer Familie und den Anteil der Textilien. Dabei stellte der Verfasser die Frage nach den Möglichkeiten, den Textilverbrauch zu steigern. Die nachfolgenden Ausführungen von Peter Grieder — Kurzfassung eines an der letzten Unternehmertagung des Bundesverbandes des Deutschen Textileinzelhandels in Bad Godesberg gehaltenen Referates — zeigen, welche Probleme ein Textildetaillist, der an der Spitze bleiben möchte, zu lösen hat.

Red.

Am Anfang einer jeden sinnvollen Handlung steht die Information; dessen sind wir uns mittlerweile bewusst geworden. Aber wie schwierig es ist, unverfälschte Informationen zu erhalten, merkt man wohl erst dann, wenn man daran geht, diese Auskünfte systematisch zusammenzustellen, und versucht, sie auf ein spezielles Ziel hin auszuwerten. In unserem Falle ging es darum, durch Kundenbefragungen und andere Massnahmen die Grundlagen für ein neues Warenkonzept zu schaffen. Ich werde also aus der Schule plaudern. Das ist unter Berufskollegen doch wohl immer noch das Lehrreichste.

Steckbrief der Firma Grieder

Aus diesem Grunde muss sich Ihnen vorerst unser Haus kurz vorstellen: Gegründet wurde das Unternehmen durch meinen Grossvater im Jahre 1889. Seine Spezialität waren Seidenstoffe, die er über ganz Europa zum Versand brachte. In der Zwischenkriegszeit wurde es unter der Leitung meines Vaters Schritt um Schritt zu einem Modehaus für Damen und Herren ausgebaut; das Schwergewicht lag jedoch immer noch bei den Meterwaren. Noch heute werden täglich 100 bis 150 Pakete mit Seiden-, Woll- und Baumwollstoffen per Post versandt. Aber im Zeichen des weltweiten Rückganges des Schneiderinnenberufes wird dieser Anteil am gesamten Geschäftsvolumen immer kleiner. Der Name Seiden-Grieder wurde uns mehr und mehr zur Belastung. Indem er uns auf unsere ehemalige Spezialität fixierte, machte er es uns schwer, die neuen Warengruppen — Damen- und Herrenkonfektion im wesentlichen — entsprechend rasch und nachhaltig auszubauen.

Wir mussten versuchen, ein neues Leitbild zu schaffen, ohne gleichzeitig die ausserordentlich positiven Seiten des alten, weit über die Grenzen unseres Landes hinaus bekannten Namens zu zerstören. Wir mussten vorerst einmal mehr über uns selber wissen.

Marktanalysen

Als Inhaber oder Leiter eines *Detailgeschäfts* hören wir normalerweise nur von den Beanstandungen. Dann und wann erreicht uns auch ein spezielles Lob. Beides sind Extremwerte. Wir wissen wenig über den Alltagskunden und eigentlich kaum etwas über alle jene, die Kunden sein könnten, dies aber aus irgend einem Grund nicht sind, und um diese letztern müsste es uns doch vor allem gehen. Eine erste Kundenbefragung — die allerdings schon über 10 Jahre zurückliegt — hat damals ergeben, dass viele Leute anscheinend gar nicht wussten, dass wir nicht nur Stoffe führen. Für uns war das überraschend, stellten wir doch damals schon 8 von 10 Schaufenstern den Konfektions- und vielen anderen Nichtstoffabteilungen zur Verfügung.

Ja, die Sache schien uns derart befremdlich und unerklärlich, dass wir uns beim «Tiefenpsychologen» Rat holten. Die ausführlichen Tiefen-Interviews, die er — nicht mit uns —, sondern mit unseren Kunden vornahm, brachten dann eine erschreckende Tatsache an den Tag: wir waren auf dem besten Weg, zu einer Institution, ja zu einem Mythos zu werden! Man wollte uns als das teuerste Luxus-Seidenhaus sehen, so und nicht anders; manche hätten uns wohl am liebsten unter Denkmalschutz gestellt! Die Elemente, die ursprünglich die Lebenskraft des Unternehmens darstellten, begannen sich offenbar gegen uns zu wenden. Der Luxus, die Qualität waren daran, museale Züge anzunehmen. Wir waren — immer wenn wir den Resultaten der Motivforschung glauben wollten — eine übermächtige Autorität auf dem Gebiete der Mode, die man nur lieben oder aber hassen konnte. Merkwürdigerweise hat anscheinend auch die imposante Fassade des Gebäudes in Zürich, in welchem sich der Hauptbetrieb seit über einem halben Jahrhundert befindet, mit zu diesem Autoritätsglauben beigetragen.