

**Zeitschrift:** Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 97 (1990)

**Heft:** 10

**Rubrik:** Persönlichkeiten in der Textilindustrie

#### **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:** 31.01.2026

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

# Persönlichkeiten in der Textilindustrie

## Verbandspatron und Märchenliebhaber

Im Rahmen der Interview-Serie wollte die mittex diesen Frühling mit IVT-Direktor Dr. Alexander Hafner reden. Er meinte, nach der damals noch ausstehenden Fusion der Verbände wäre ein Interview sicher aktueller. Gesagt, getan. Das Resultat dieser Befragung ist vielfältig und äusserst interessant: Der oft etwas kühl wirkende Verbandsdirektor wirkt bei näherem Hinsehen sehr menschlich und ist ein äusserst amüsanter Gesprächspartner. Wer wusste zum Beispiel, dass der neue GVT-Chef seinen Kindern Märchen vorlas?



«Ich fühle mich als Anwalt der Textilbranche und erfülle damit für mich persönlich zwei Dinge: Einerseits meine Liebe zum Anwalt und andererseits zum Unternehmertum.  
Bild: «mittex»

*mittex: Herr Dr. Hafner, hat sich Ihr Leben seit dem 15. Juni 1990 verändert?*

AH: Ja, drastisch. Ich habe viel zu arbeiten – und eine Riesenfreude, weil sich neue Horizonte auftun. Ich habe über 20 Jahre lang die Baumwollindustrie betreut. Heute habe ich Begegnungen mit ganz verschiedenen Bereichen der Textilindustrie, von der Welthandelsfirma bis zum Teppichfabrikanten, von der Wollfirma bis zum Chemiefaserhersteller. Ein breites Spektrum von Unternehmen also, das die gesamte Textilindustrie in ihrer Reichhaltigkeit zeigt.

*mittex: Also haben Sie nach so vielen Jahren Textilindustrie eine neue Seite dieser Branche kennengelernt?*

AH: Eindeutig.

*mittex: Läuft alles so, wie Sie es erwartet haben?*

AH: Ich hatte Vorstellungen, was die Zielsetzung und die Grundlagen anbelangt, und da ist das Machbare erreicht worden. Die Grundstrukturen des GVT sind einwandfrei und zukunftsträchtig. Ein paar Worte dazu: Als erstes ist ein Dach über dem Ganzen geschaffen worden, eine Einheitheit aus allen Mitgliedern. Es sind alle unter diesem Dach, dem GVT, daheim. Aber, falls es ein Unternehmen für seine Produktion wichtig findet, kann es zusätzlich in einem entsprechenden Unterverband mitwirken. Und das ergibt zwei Möglichkeiten: Die erste ist, im GVT die grossen Aufgaben zusammen anzupacken. Und da sind keine Konzessionen gemacht worden. Da fügen sich alle dem Mehrheitsbeschluss. Damit sind klare Entscheidungsstrukturen geschaffen, die zukunftsweisend sind für die Meinungsbildung in den übergeordneten Fragen. Gleichzeitig wollten wir auch Untergruppen mit

weitgehender Autonomie erhalten und pflegen. Der Zusammenhalt wird durch zwei Dinge gewährleistet: Einerseits die Personalunion in der Geschäftsleitung und andererseits die Mitgliedschaft im GVT, ohne die man nicht Mitglied in einer Sektion werden kann. Da sind also zwei Elemente da, die das sicherstellen und zugleich die Freiheit und das Leben der Sektionen mitgestalten, so intensiv oder so wenig intensiv wie man will.

Wir konnten mit dem Fusionsschritt nicht alle Probleme lösen sonst wäre sie wohl gar nicht zu Stande gekommen. Wir mussten ein wenig die Katze im Sack kaufen und wesentliche Fragen im Verbandswesen verschieben. So traten wir mit unterschiedlichen Beiträgen und Sätzen an diese Fusion heran, und haben als nächste grosse Aufgabe an der GV im Frühling 1991 eine Annäherung zu suchen.

Wir haben weiter die Aufgabe, die Organisation im Sekretariat und der Geschäftsstelle zu verbessern. Wir wollen ja effizienter und leistungsfähiger werden und konnten nur die einzelnen Sekretariate parallel schalten und mussten sie in ihrer Autonomie bestehen lassen. Da fehlt noch ein wenig die Führungsstruktur. Wir müssen also auch das Management des Verbandes professioneller gestalten. Das ist eine Aufgabe, die wir nicht im ersten Schritt anpacken konnten, aber mittelfristig lösen werden.

Die dritte Aufgabe, von der ich auch nicht überrascht bin, dass sie noch nicht gelöst ist, ist dass wir den GVT als Teilschritt ansehen, als erste Etappe zur Schaffung eines Einheitsverbandes der ganzen Textilindustrie. Das liegt auch noch vor uns. Die Verhandlungsrunden mit den weiteren Verbänden sind schon für diesen Herbst eingeleitet.

*mittex: Wie sind so die Reaktionen in der Textillandschaft?*

AH: Wenn ich die Landschaft mit den Firmen identifizierte, ist sie für mich äusserst positiv. Wir hatten ja einstimmige GV-Beschlüsse und damit im Grunde genommen eine gesunde Grundlage. Natürlich sind viele Zögernde auch bei einem einstimmigen Beschluss vorhanden. Aber dieses Zögern wird sich erst überwinden lassen, wenn wir jetzt, nach der Fusion, Tatsachen und Leistungen folgen lassen können, die zeigen, dass das ganze Gebilde funktioniert und die Leute zufrieden stellt. Einerseits gibt es Mitglieder, die sagen, ich will nichts verlieren von dem, was ich habe; die Fusion ist recht und gut, wenn alles im bisherigen Stil weiterläuft und mich das Ganze nicht mehr kostet. Das ist die eine Sache. Die anderen sagen, jetzt haben wir die Chance, zu neuen Ufern aufzubrechen, jetzt müssen wir unsere Mittel einsetzen, müssen neue Schwerpunkte bilden. Da ist ein Erwartungsdruck. Ich bin aber überzeugt, dass uns die Firmen da auch eine Schonfrist zugestehen.

*mittex: Wie lange haben Sie jetzt auf diesen Moment der Integration hin gearbeitet?*

AH: Das liegt sehr weit zurück. Als ich vor 23 Jahren ange stellt wurde, hat mir der damalige Präsident, Jacques Blumer den Auftrag gegeben, nicht nur gut mit den Kollegen-Verbänden zusammen zu arbeiten, sondern auch zu sehen, ob sie nicht mit der Zeit zusammengelegt werden könnten. Einen weiteren bedeutenden Schritt unternahm sein Nachfolger, Rudolf Müller, der vor zehn Jahren die Fusion des VSTI mit dem IVT anstrebte. Er hatte damals immerhin schon gemeinsame Generalversammlungen, einen gemeinsamen Jahresbericht und gewisse Abstimmungen in den Statistiken erreicht. Nur der eigentliche Zusammenschluss gelang ihm nicht.

*mittex: Dann ist auch für Sie ein Wunsch in Erfüllung gegangen?*

AH: Eindeutig. Die Fusion der Textilverbände war überreif und notwendig für die langfristige Perspektive in der Branchen- und Verbands-Landschaft. Und das ist von meiner Per-

son losgelöst zu sehen. Selbst wenn ich dabei unglücklich würde, was ich nicht bin, müsste ich sagen, es ist richtig.

*mittex: Wie sind Sie zu diesem Posten gekommen?*

AH: Ich bin von der Ausbildung her Jurist und Rechtsanwalt, könnte also heute noch theoretisch ein Anwaltsbüro eröffnen. Ich habe mich aber innerlich nicht nur zur Anwaltstätigkeit hingezogen gefühlt, sondern auch zur Unternehmertätigkeit. In diesem Dilemma am Ende meiner Ausbildung habe ich dann eher auf die Unternehmerlaufbahn getippt und habe das versucht innerhalb des Holderbank-Konzerns zu machen. Was mir dann nach 6 Jahren als nicht realisierbar erschien, oder nur teilweise. Als ich 32 war, wurde mir angeboten, Direktor des Baumwollverbandes, des IVT zu werden; eine Aufgabe von der ich eigentlich keine Ahnung hatte. Ich sah das als Herausforderung an, darum hat es mich gelockt. Ich sehe den Verbands-Manager als so etwas wie den Anwalt der Branche an. Ich fühle mich als Anwalt der Textilbranche und erfülle damit für mich persönlich zwei Dinge: Einerseits meine Liebe zum Anwalt und andererseits zum Unternehmertum.

*mittex: Darf man sagen, Sie haben einen Traumjob?*

AH: Für mich, ja.

*mittex: Man kennt Sie in der Branche als kompetenten Berufsmann. Vom Menschen Alexander Hafner weiss man jedoch wenig bis gar nichts. Wie würden Sie sich aus der Distanz beschreiben?*

AH: Das ist schwierig. Man versucht sich ja sympathisch darzustellen, mehr als man vielleicht ist. Aber ich bin mir bewusst, dass jeder Mensch Stärken und Schwächen hat, auch ich. Ich möchte vielleicht noch etwas vom Textilen einfliechten, warum das auch noch ein Traumjob ist: Produkte prägen den Menschen. Das Material, mit dem man arbeitet, entspricht dem Menschen – solange man gerne damit arbeitet. Wer in der Textilindustrie arbeitet, ist ein sympathischer Mensch, weil Textil ein sympathisches Produkt ist. Der Textiler ist ein nuancierter Mensch mit viel Gefühl. Und das entspricht mir. Ich bin gerne nuanciert, vielschichtig, an vielem interessiert und glaube auch, weitgehendes Verständnis für den anderen und seine Position zu haben.

*mittex: Was für einen Beruf hätten Sie sonst gerne ausgeübt?*

Irgendwie hätte ich mir vorstellen können, Psychologe zu werden, oder Architekt. Architektur ist schöpferisch-aufbauend, ähnlich dem Textilen. Auch die GVT-Gründung ist das, aufbauend, eine Architektur, ein Wagnis. Es braucht dabei aber sehr viel Verständnis für den Menschen. Es ist in dem Sinne auch wieder ein Anknüpfen an den alten Traum von mir, wo sich mein Menschsein wiederspiegelt, also der Psychologe.

*mittex: Was tun Sie in Ihrer Freizeit, falls es die überhaupt gibt? Haben Sie Hobbies oder gar geheime Leidenschaften?*

AH: Der Begriff Hobby ist sicher ein Problem, wenn man das ganz eng versteht. Im Grunde habe ich keine Zeit für Hobbies. Aber ich sehe da noch ein wenig weiter. Die Hauptquelle, wo ich wieder Kraft schöpfen kann für meine Tätigkeit im Verband, ist meine Frau und meine Familie. Das ist das «Haupthobby», wenn man das so sagen kann. Ich glaube es ist für uns die grösste Kunst, einen guten Kompromiss zwischen Arbeit und Freizeit zu finden: Investiert man viel Freizeit in viele Hobbies, um ein sogenannt interessanter Mensch zu sein, dann ist man ein Versager im Geschäft, weil man dafür zu wenig Zeit hat. Und wenn man auf der anderen Seite so einer ist, der 100 % für das Geschäft lebt, auch an Wochenenden und vielleicht über Nacht und ohne Ferien, also 24 Stunden nur an's Geschäft denkt und alles andere dem opfert, geht man an den wesentlichen Schönheiten des

Lebens vorbei und hat auch nicht recht gelebt. Da den Kompromiss zu finden, der bei jedem sicher anders liegt, ist die grosse Aufgabe jedes Verantwortlichen.

Ich habe 3 erwachsene Kinder, gehe gerne wandern, langlaufen und schwimmen. Ich lese auch gerne, meine grosse Liebe sind Gedichte, vor allem von Rilke. Aber auch leichte Unterhaltung wie ein Fernsehkrimi, den ich mir gerne mal ansehe. Ich glaube, es ist einfach schwierig, das jetzt als «Hobby» zu definieren. Es ist etwas sehr Allgemeines, ein Ausgleich. Ich sitze auch gerne mit Freunden zusammen.

*mittex: Dann ist also der aussen etwas kühle Verbandspräsident ein geselliger Mensch?*

AH: Ja, wie meine Frau auch, die als eher südlicher Typ (Bündnerin, Red.) sehr kontaktfreudig ist. Als unsere Kinder noch klein waren, las ich ihnen jeden Abend Märchen vor, was immer sehr schön war. Man hat sich am Abend zusammen gesetzt, und Papi las vor. Ich mag Märchen.

*mittex: Befassen Sie sich auch ausserhalb Ihres eigentlichen Berufes mit Textilem oder ist das dann ganz weg?*

AH: Wenig. Nein, ich wüsste auch nicht wie. Der Verband ist ja eine Papierfabrik und nicht eine Textilfabrik. Er produziert Papier, das er beschriftet. Davon möchte ich in der Freizeit gerne weg kommen. Aber ich mache nichts Textiles, weil ich ja eigentlich kein Fachmann bin.

*mittex: Die Frage müssen wir stellen: Seit dem Zusammenschluss der Verbände, und seit wir darüber in der mittex berichtet haben, ist immer wieder die Frage aufgetaucht, ob es nötig ist, dass es im GVT so viele Direktoren hat?*

AH: Ist es nicht. Aber wir sind einmal vom Ist-Zustand ausgegangen. Macht man die Fusion von allen Verbänden, sind es am Schluss nicht vier Direktoren, sondern sechs, die sich die Arbeit teilen. Wir haben aber im Sinn, wenn jemand unter den Direktion ausscheidet, ihn nicht zu ersetzen, sondern die Strukturen entsprechend anzupassen.

Auf jeden Fall müssen sich mehrere Personen die grosse Aufgabe teilen: Es braucht Verantwortliche für Arbeitgeberfragen, Wirtschaftsfragen und Öffentlichkeitsarbeit; vielleicht auch einen Kollegen, der vollamtlich die Nachwuchsförderung und Schulung betreut.

*mittex: Stossen nächstens, also in 1 bis 2 Jahren, neue Mitglieder zum GVT?*

AH: Abgesehen von den Gesprächen, die wir mit den Veredlern und mit dem VATI sowie den Bandfabrikanten führen, sind im Moment keine weiteren Verbände anvisiert.

Man hat sich die Frage gestellt, ob z. B. die Bekleidungsindustrie einbezogen werden sollte. Und hat in der gegenwärtigen Phase nein gesagt. Nicht, weil man sich mit ihnen nicht freundschaftlich vertragen wollte, sondern weil man einfach irgendwo eine Grenze ziehen musste. Und das war im Textilbereich sicher da, wo man seit Jahren zusammen gearbeitet und auch geholfen hat, den Boden für diese Fusionen zu ebnen. Die Gruppe der Meterwarenwirker, die beim GSBI, bzw. Swiss Fashion, angeschlossen sind, prüft, ob sie nicht dem GVT beitreten soll. Das sind ein paar Firmen, die Stoffe herstellen und sich eigentlich zum Textilbereich zählen und finden, dass jetzt, bei der GVT-Fusion die Grundlage geschaffen wäre, dass auch sie zu uns gehören. Das ist noch abzuklären. Wir wollen niemanden beeinflussen, sind aber gerne bereit, mit diesen Unternehmen und Swiss Fashion alle Fragen zu prüfen.

*mittex: Ist das Endziel ein Gesamtverband ähnlich dem Gesamttextil in der BRD mit integrierter Ratgeber-Organisation?*

AH: Nein, es geht weiter. Das Endziel ist, was der GVT heute schon bietet. Das heisst: ein Vorstand, ein Ausschuss, eine GV. Kein Veto-Recht, keine Sonderstellung irgendeiner

Gruppe innerhalb der Direktoren. Bei Gesamttextil ist das anders: Das ist ein Verband der Verbände. Wir sind ja im Konzept GVT ein Verband, der direkte Mitgliedschaften der Unternehmen gewährleistet. Wir sind dadurch anders und näher an der Person, am Mitglied interessiert und wollen auch so bleiben. Deutschland ist vielleicht auch eine andere Dimension. Da gibt es ein grosses Gewicht in den regionalen Verbänden von der Arbeitgeberseite her. Baden-Württemberg ist etwas anderes als Bayern, usw. Auch innerhalb dieser Gruppe wird in Garne, Gewebe und anderes unterteilt. Jede dieser Gruppen hat innerhalb der Geschäftsleitung von Gesamttextil ein Votorecht. Also erst, wenn die Geschäftsleitung mit allen Gruppen handelseinig ist, kann sie auftreten. Ähnlich wie die Textilkammer in der Vergangenheit.

*mittex: Sie sagten schon, Sie hätten Ihren Traumjob. Gibt es trotzdem ab und zu einen Nachteil bei Ihrer Arbeit, oder sind Sie rundum zufrieden und können sagen: «Ich bin ein glücklicher Mensch ohne Probleme»?*

AH: Also wenn ich ganz ehrlich antworten soll, würde ich sagen, ich bin ein glücklicher Mensch gewesen und hoffe, dass ich es bald wieder bin. In der gegenwärtigen Phase bin ich nicht ganz glücklich. Weil sie im Grunde genommen eine Durchgangsphase ist, wo noch einiges falsch läuft, und unbedingt verbessert werden muss. Ich bin aber überzeugt, dass die andere Situation wieder kommt, wenn aufgeräumt und ein sauberer Tisch geschaffen ist.

*mittex: Was kommt Ihnen beim Begriff «Nachwuchs» spontan in den Sinn?*

AH: Mangel.

*mittex: Glauben Sie denn, dass die jungen Leute überhaupt noch Chancen haben in der Textilindustrie?*

Ich glaube, wir müssen tatsächlich gewisse Grundlagen verbessern. Wenn man von den Chancen junger Leute redet und sich überlegt, warum diese keine Chancen bei uns sehen, so habe ich immer das Bild einer Schliessung vor mir. Von einem Vater, der 20 oder 30 Jahre in einer Firma gearbeitet hat, die jetzt schliesst, ist nichts anderes zu erwarten, als dass er seinem Kind rät: Geh ja nicht in die Textilindustrie, da läufst du Gefahr, am Schluss in der falschen Firma zu sitzen. Natürlich kann man antworten, du musst nur schauen, dass du in der richtigen Firma sitzt. Aber welches ist die richtige Firma? Wer hilft einem da? Auch Insiderkenntnisse werden einen nicht davor bewahren. Ich frage mich, ob man nicht da ansetzen sollte. Ich denke nicht gerade an eine Versicherung, aber an einen Fonds. Wer unverschuldet ab einem gewissen Alter, z. B. 50, eine Lohneinbusse wegen Schliessung seiner Firma in Kauf nehmen muss, bekäme eine Art Überbrückungsrente, die ihm hilft, einen Teil seiner Lohneinbussen auszugleichen.

Textil ist «glatt», Textiler sein ist ein guter Beruf, aufregend, vielseitig und abwechslungsreich. Das einzige, was einem jungen Menschen Sorgen machen kann, ist die Zukunftsperpektive eines einzelnen Betriebes.

*mittex: Wenn Sie einen Mitarbeiter einstellen, was für Qualitäten muss er haben?*

Erstens muss er einen einwandfreien Charakter haben, das ist das Wichtigste. Er muss «aufgestellt» und aufgeweckt sein. Alles andere kann ich ihm beibringen.

*mittex: Und was schätzen Sie nicht?*

Wenn jemand lügt und faul ist. Charakter bedeutet für mich ehrlich oder unehrlich, es gibt nichts dazwischen. Und arbeitsam sollte er sein. Natürlich gibt es noch Qualitäten, die man haben muss, je nach der Stelle, die man sucht. Man kann sie aber auch entwickeln.

*mittex: Als langjähriger Beobachter der Szene frage ich mich immer wieder: Wieso geht es den einen sehr gut und den anderen so schlecht? Wieso gibt es keinen Betrieb, wo es einfach geht. Was glauben Sie?*

Ich glaube, das ist eine typisch menschliche Eigenschaft, die auch den Betrieben eigen ist. Wenn Sie die Menschen auf der Strasse anschauen: Warum geht es dem einen gut, warum strahlt er? Und warum geht es dem anderen schlecht, und er ist vielleicht morgen schon krank? Ich glaube, das ist auch bei den Firmen so. Sehen Sie, wenn es im schlimmsten Fall bei einer Firma zur Schliessung kommt, dann sind die Weichen zum Entscheiden dieser Schliessung nicht ein halbes Jahr vorher gestellt worden. Sie sind 10 Jahre vorher gestellt worden, wo man einmal beschlossen hat, nicht mehr zu investieren, wo man nicht mehr gewagt hat, einen wichtigen Schritt zu machen, um vorwärts zu kommen. So wurde man immer mehr abgehängt und musste am Schluss auf die Weiterführung des Betriebes verzichten. Andere Unternehmen stürmen immer noch initiativ vorwärts, obwohl sie bereits hypermodern ausgerüstet sind. Trotzdem zeigen auch gut geführte Firmen hin und wieder Schwächen. Wenn aber rechtzeitig die Weichen gestellt werden, sind Aufschwünge möglich.

*mittex: Haben Sie noch irgend etwas, was Sie loswerden möchten?*

Zur Frage der Laufbahn noch etwas: Sie ist ja etwas, was man als junger Mensch erträumt. Später schaut man zurück und fragt sich, habe ich das gemacht, was ich gekonnt hätte? Was ist für mich das wesentlichste Element einer erfolgreichen Laufbahn? Das Wichtigste ist, dass man zielstrebig, ausdauernd und konsequent etwas verfolgt, das man als richtig erkannt hat. Und über Jahre hinweg nicht davon ablässt, auch wenn man am Anfang Misserfolge hat.

Nur über Zielstrebigkeit, Ausdauer und konsequentes Verfolgen eines Ziels kann man es auch erreichen. Wer wie ein Springinsfeld dauernd die Stelle wechselt, immer wieder etwas anderes sucht, kann meiner Meinung nach, auch bei guten fachlichen Qualitäten kaum Erfolg haben. Darum bin ich auch glücklich, dass ich seit über 20 Jahren den IVT, und jetzt den GVT leiten darf und dieser sich weiter entwickelt. Dadurch kann ich sehen, wie etwas entsteht und am Ende meiner Laufbahn zufrieden darauf zurückzuschauen. Das noch als Ergänzung.

*mittex: Vielen Dank für das Gespräch.*

JR

## Zubehör für die Textilindustrie

### Dreirad-Stapler mit vier Rädern

Die neuen Elektro-Gabelstapler der Baureihe R 20 von Still wurden von Grund auf neu konzipiert. Erstmals baut dieser Hersteller, der zu den grössten in Europa zählt, Dreirad-Elektro-Gabelstapler mit angetriebenen Vorderrädern.

Die neuen Elektro-Fahrersitz-Gabelstapler der Reihe 20, Tragfähigkeit 1,6 t und 1,75 t, entsprechen in ihren Konstruktionsmerkmalen herkömmlichen Staplern. Sie fallen aller-