

Zeitschrift: Textiles suisses [Édition multilingue]
Herausgeber: Textilverband Schweiz
Band: - (1982)
Heft: 50

Artikel: Im Gespräch mit Exponenten der Schweizerischen Textilwirtschaft
Autor: Nicolò, Marco de
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-795445>

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: 14.02.2026

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

IM GESPRÄCH MIT EXPONENTEN DER SCHWEIZERISCHEN TEXTILWIRTSCHAFT

Heute: Rudolf Müller
von Marco De Nicolò

Baumwollgewebe – ein faszinierendes Material



Wer Rudolf Müller erzählen hört, vernimmt nicht nur ein Stück Geschichte über seine Firma, statistische Daten über Bedeutung und Leistungsfähigkeit der Unternehmung, Wettbewerbsprobleme, neueste Kollektionsgestaltung und anderes mehr. Unverkennbar ist bei alldem die Begeisterung für das, was bei der R. Müller + Cie AG, Seon, tagtäglich geschieht. Kontaktfreudigkeit, Offenheit, Freundlichkeit und feiner Humor sind Eigenarten von Rudolf Müller. Für diese Eigenschaften scheint es mehrere Gründe zu geben. Der eine: Er ist glücklich darüber, es mit einem faszinierenden Material – Baumwolle – zu tun zu haben und diesem faszinierenden Material Leben – Farbe und Dessel – zu geben. Er freut sich an qualitativ hochstehendem Baumwollgarn, am Produktionsprozess bis zum fertigen Baumwollgewebe. Er freut sich aber auch an dem, was aus seinen Baumwollgeweben letztlich in Form von Bekleidung – insbesondere Hemden und Blusen – bei seinen in- und ausländischen Kunden entsteht.

Alles in einer Hand

Wo liegen die Stärken der R. Müller + Cie AG? Rudolf Müller nennt mehrere, so auch die optimale Betriebsgrösse («nicht zu klein und nicht zu gross») und die Möglichkeit, alles in einer Hand zu wissen, so die Produkteentwicklung, die Kreation, die Veredlung, die Weberei und den Verkauf.

Die R. Müller + Cie AG beschäftigt 335 Personen, wovon rund die Hälfte in der Weberei (124 moderne schützenlose Webmaschinen für zwei bis sechsfarbigen Schusseintrag), ein Viertel in der Bleicherei, Färberei und Appretur sowie die restlichen in den übrigen Abteilungen. Immerhin 16 Personen sind ausschliesslich in der Produkteentwicklung und in der Kreation tätig. Im Dreischichtbetrieb werden in der Weberei jährlich gegen 6 Mio. m² Stoff (einheitlich 150 cm) gewoben. Die doppelte Kapazität vermag die Veredlungsabteilung zu bewältigen. Damit ist angedeutet, dass dort auch viel zugekauft Ware verarbeitet und zudem im Lohn ausgerüstet wird. Der jährliche Umsatz liegt bei über 40 Millionen Schweizer Franken.

Schwerpunkt bei Hemden- und Blusenstoffen

Das Produktionsprogramm hat einen eindeutigen Schwerpunkt. Und dieser liegt mit einem Anteil von 55% bei sehr modischen Hemden- und Blusenstoffen für Herrenhemden, Blusen, Business Shirts und Freizeitartikeln. Zum überwiegenden Teil sind es Buntgewebe. Doch auch Uni-Feingewebe gehören dazu. Abnehmer sind zu vier Fünfteln ausländische Konfektionäre und zu einem Fünftel schweizerische Weiterverarbeiter, die ihrerseits einen Teil ihrer Produktion exportieren. Unter den Auslandsmärkten – sie liegen weltweit verstreut – steht die Bundesrepublik Deutschland an der Spitze. Auf EG-Länder entfallen zwei Drittel der Ausfuhr, zusammen mit anderen westeuropäischen Ländern sind es rund 85%. Der Rest ist für überseeische Staaten bestimmt. Damit ist etwas über mehr als die Hälfte der Produktion ausgesagt. Einiges wird noch über die übrige Produktion anzudeuten sein, die Beweis dafür ist, dass die R. Müller + Cie AG die Zukunft nicht nur mit modischer Handschrift, sondern auch mit Beweglichkeit in anderen Bereichen erfolgreich zu bewältigen sucht. Verweilen wir einstweilen bei der Unternehmensphilosophie, bei der

Produktion modischer Hemden- und Blusenstoffe. Sie lässt sich aus den Worten unseres Gesprächspartners etwa wie folgt zusammenfassen:

4 primäre Unternehmensziele

- Wir richten uns konsequent auf ein Marktsegment aus, nämlich Hemden- und Blusenstoffe im obersten Genre. Sehr grosses Gewicht legen wir auf eine intensive partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Kunden und treten auf ihre Wünsche möglichst weitgehend ein. Wir bieten also Problemlösungen an und leisten eigentliche «Massarbeit».
- Unsere Stärke sind Stoffe aus feinfädigen peignierten Garnen, möglichst in reiner Baumwolle, buntgewebt und uni (ohne Druck).
- Neben Mode wird aber auch auf die Technologie und damit auf unsere Veredlungsabteilung grösstes Gewicht gelegt.
- Als Gegenstück zur Spezialisierung im Sortiment suchen wir im Verkauf das Gegenstück der Spezialisierung: eine breite Streuung des Absatzes in allen entwickelten Industrieländern, die über eine qualifizierte Konfektionsindustrie verfügen – eine Konfektionsindustrie, die auf die Belieferung kaufkräftiger Konsumenten ausgerichtet ist.



Der Weg vom Allroundweber zum Spezialisten

Diese Unternehmensphilosophie ist weit jünger als die Firma, die auf eine rund anderthalbjahrhunderte alte Geschichte zurückblicken kann. Bis zum letzten Weltkrieg und einige Jahre darüber hinaus war die R. Müller + Cie AG eine typisch schweizerische Buntweberei, die Baumwollstoffe für verschiedenste Zwecke (so für Haushalt, Wäsche, Berufskleider und Hosen) herstellte. Exporterfahrungen bestanden kaum. Rudolf Müller entschied sich für eine recht radikale Änderung der Geschäftspolitik, die in der bereits beschriebenen Unternehmensphilosophie ihren Niederschlag fand, sukzessive ausgebaut und vertieft wurde. Mit dem vor rund einem Vierteljahrhundert eingeleiteten «Neubeginn» steht ein wichtiger Entscheid in Zusammenhang: der Ausbau der Firma zu einem Vertikalbetrieb, also die Bereitschaft, in den Bereich Veredlung beachtliches Kapital zu investieren. Diesen Schritt hält Rudolf Müller heute noch für einen der wichtigsten, den er als Industrieller zu fällen hatte. Er hat ihn jedenfalls nie bereut.

Mit mutigen Entscheiden gegen Widerwärtigkeiten

Risikobereitschaft und Zukunftsgläubigkeit scheinen ohnehin zwei Eigenschaften zu sein, die unserem Gesprächspartner eigen sind. Gerade dann, wenn die Wirtschaftslage alles andere als eine bevorstehende Gutwetterlage erwarten lässt, versteht es Rudolf Müller, nicht selbstverständliche Entschlüsse zu fassen, ja geradezu gegen den Strom zu schwimmen. So auch letztmals im Jahre 1978.

Was ist damals geschehen? Die Wechselkurse trieben ein beinahe unglaubliches Spiel und hoben den Schweizer Franken auf ein Niveau, das den Schweizer Exporteuren schwer zu schaffen gab. Die Antwort der R. Müller + Cie AG: Start zu einem Investitionsprogramm von gegen 10 Mio. Schweizer Franken, das in den Jahren 1979 und 1980 abgewickelt wurde, um die Wechselkursverluste durch Rationalisierungserfolge aufzufangen.

In der Weberei stehen nun nur noch schützenlose Webmaschinen im Einsatz. Sie bürgen für schonendsten Schusseintrag (z.T. mit Luft), sehr hohe Tourenzahlen, nur eine Kette je Maschine, eine nochmals erhöhte Flexibilität und kürzere Lieferfristen. Kurz und bündig verdeutlicht Rudolf Müller seine 91

IM GESPRÄCH MIT EXPONENTEN DER SCHWEIZERISCHEN TEXTILWIRTSCHAFT

Politik mit der Feststellung: «Wer bei den Leuten bleiben will, der muss nach vorne blicken und auf (fast) jede Herausforderung eingehen und ihr mit realistischen Mitteln standhalten.»

Ein zweites und ein drittes Bein

Bisher war nur von jenem Produktionsteil die Rede, der die Kapazität zu etwa 55% ausfüllt. Wer modische Waren herstellt und seine Maschinen optimal ausnützen will, muss auch in dieser Hinsicht flexibel sein. So verfügt die R. Müller + Cie AG über zwei weitere Absatzkanäle:

Erstens: 15% der Produktion entfällt auf Stapel-Hemdenstoffe, weitgehend für inländische Abnehmer bestimmt. Zwar technologisch anspruchsvolle Gewebe, jedoch weniger der Mode ausgesetzt.

Zweitens: 30% der Produktion trifft es auf ein Produktionssegment, das zwar längst zum Programm der Firma gehört, nämlich Berufskleiderstoffe (dazu einige technische Gewebe). Doch auch hier ist die Zeit nicht stillgestanden, wurde doch aus einem Stoffartikel dank eigener leistungsfähiger Produkteinwicklung und eigener Veredlungsabteilung eine eigentliche Marktlücke geschlossen. Worum es geht, lässt sich aus dem Werbeslogan in einen Satz zusammenfassen: «Flammhemmende Berufsbekleidung löscht brennende Probleme». Die Einsatzgebiete: explosionsgefährdete Arbeitsplätze, chemische Industrie, Labors, Raffinerien, Flugplätze, Tankstellen, Abfüllanlagen, Polizei, Feuerwehr, Militär usw.

Gewichtige Vorteile für den Standort Schweiz

Wer an die Zukunftsaussichten gut geführter Textilunternehmen in hochindustrialisierten Ländern Westeuropas zweifelt, findet bei Rudolf Müller kein Gehör. Für ihn bietet der Standort Schweiz nach wie vor gewichtige Vorteile, die es – so gibt er allerdings deutlich zu verstehen – eben optimal zu nutzen gilt. So zählte er nie zu den Verfechtern von Zusammenschlüssen zu einigen wenigen Grosskonzernen europäischen Ausmasses. Ganz im Gegenteil: «Wir müssen auch grössenmässig uns Grenzen setzen, nicht überexpandieren, nicht übermütig werden, denn es ist weit einfacher, einen Klein- oder Mittelbetrieb voll auszulasten. Da hat es ein Grossbetrieb in Europa, der den Massenkonsum abzudecken sucht, um einiges schwerer. Ganz davon abgesehen, dass man damit voll der Konkurrenz aus Far East ins Messer läuft.»



Der Realist Rudolf Müller erblickt am Horizont auch Gewitterwolken. So, wenn er gewisse Entwicklungen im internationalen Handel kommentiert, etwa mit dem Hinweis, dass Europa heute durch die flottierenden Wechselkurse viel mehr in Einzelmärkte aufgeteilt ist als früher durch Zölle – Zölle, die für die Kunden zudem jederzeit vorauskalkulierbar waren, ganz im Gegensatz zu rasch schwankenden Wechselkursen. Sorgen bereiten Rudolf Müller aber auch die protektionistischen Tendenzen in aller Welt, denen die Textilindustrie ganz besonders ausgesetzt ist.

Positiv äussert sich Rudolf Müller hingegen bezüglich zweier Tatsachen, die dem Standort Schweiz eigen sind:

– Wir haben eine leistungsbewusste Mitarbeiterschaft wie kaum anderswo. Gerade in Zeiten der Rezession haben sich die ausgezeichneten Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bewährt. Auch die von uns beschäftigten Gastarbeiter haben sich in die Betriebe derart integriert, dass sie sich dem bei uns üblichen Leistungsbewusstsein unterziehen.



– Wir liegen im Schnittkreis dreier Kulturen: das wirkt sich auf die von uns propagierte Mode aus, die nie extrem ausgelegt ist und grenzüberschreitend bleibt.

Beruf und Hobbies sind (teilweise) eins

Je länger man mit Rudolf Müller spricht, um so mehr verdichtet sich der Eindruck, dass sein Beruf zugleich auch sein Hobby ist. Darauf angesprochen, sucht er dem nicht zu widersprechen. Er weist auch darauf hin, dass ihm der Blick über seine Firma hinaus viel bedeutet. So ist es erklärlich, dass er während Jahrzehnten seine Dienste dem IVT Industrieverband Textil zur Verfügung stellte und dazu sechs Jahre das Amt eines Präsidenten dieses Verbandes bekleidete. Rückblickend: «Auch diese Arbeit hat mir viel Spass bereitet, und man bekommt nicht weniger zurück, als man gegeben hat – nicht zuletzt Erfahrungen, die der eigenen Firma nützlich sind.»

Am Herzen lag Rudolf Müller auch die Kommunalpolitik, denn «ich bin im Aargau zu Hause, obwohl ich in der ganzen Welt unterwegs bin». In der ganzen Welt unterwegs ist er aber nicht nur von berufeswegen, denn auch Reisen gehört zu seinen Hobbies. Reisen insbesondere nach den USA, wo er gerne kreuz und quer durch das Land fährt, möglichst abseits vom Touristenstrom. So ist er, um nur ein Beispiel zu nennen, dem Sezessionskrieg mit dem Auto «nachgefahren». Reisen und Geschichte liegen für Rudolf Müller eng beieinander.

Langweilig scheint es jedenfalls unserem Gesprächspartner nie zu sein. Und so ist esverständlich, dass er sich darüber freut, Schritt für Schritt sich von dieser und jener Arbeit und Verantwortung entlasten zu können. Dies fällt ihm deshalb leichter, weil er weiß, dass die nächste Generation dafür vorbereitet ist, das Unternehmen im Familienbesitz zu erhalten und in eine zwar nicht leichte, aber gute Chancen versprechende Zukunft zu führen. Die Weichen sind jedenfalls im letzten Vierteljahrhundert so gestellt worden, dass der Optimismus von Rudolf Müller durchaus realistisch ist.