

**Zeitschrift:** Textiles suisses [Édition multilingue]  
**Herausgeber:** Textilverband Schweiz  
**Band:** - (1984)  
**Heft:** 58

**Artikel:** Im Gespräch mit Exponenten der Schweizerischen Textilwirtschaft  
**Autor:** Iseli, Heinz / Weisbrod, Ronald / Stich, Siegfried P.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-795223>

### **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:** 15.04.2026

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

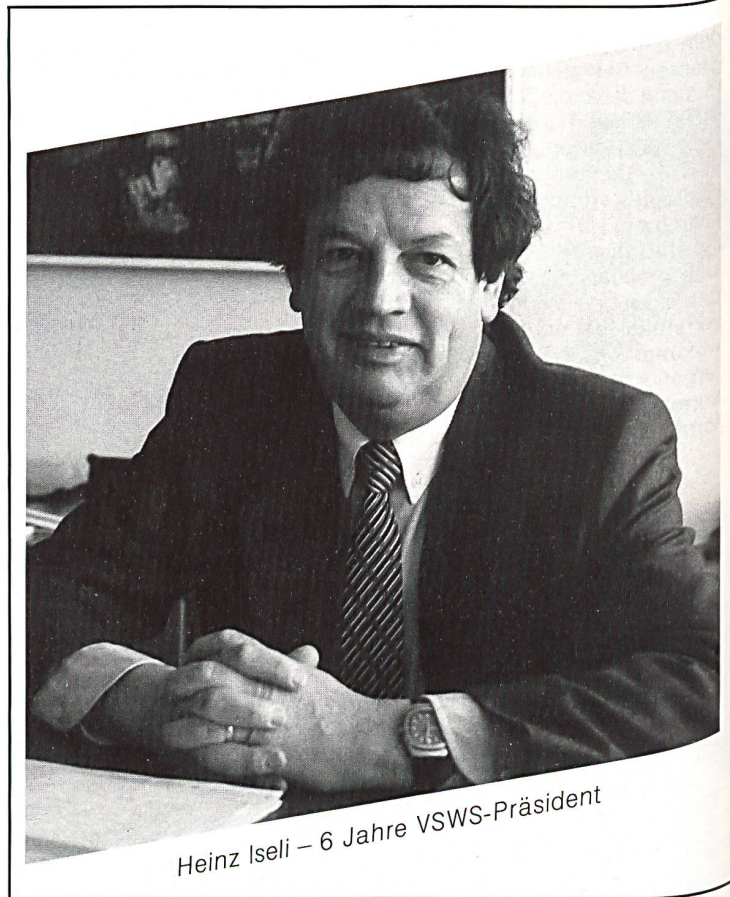
# IM GESPRÄCH MIT EXPONENTEN DER SCHWEIZERISCHEN TEXTILWIRTSCHAFT

## Präsidentenwechsel beim Verband Schweizerischer Woll- und Seidenstoff-Fabrikanten (VSWS):

### UNGESCHRIEBENES GESETZ SORGT FÜR GESETZMÄSSIGKEIT

24 Firmen haben sich im Verband Schweizerischer Woll- und Seidenstoff-Fabrikanten, dem VSWS, als Unterverband des VSTI (Verein Schweizerischer Textilindustrieller Wolle-Seide-Synthetics) vor Jahren zusammengeschlossen. Die Geschäftsführung liegt in den Händen von Direktor Ernst Nef. Seit 1978 amtiert Heinz Iseli, Delegierter des Verwaltungsrates der Bleiche AG, Zofingen, als Präsident. Nun möchte er die Verantwortung für das Verbands-Schifflein in andere Hände legen. Es ist ungeschriebenes Gesetz, dass nach einem «Wolle»-Präsidenten der Nachfolger aus dem Lager der Seidenstoff-Fabrikanten kommen muss. Und er kommt! Mit Ronald Weisbrod übernimmt ein Unternehmer die Nachfolge, der sich ganz der Seidenbranche verschrieben hat. Er ist Delegierter der Weisbrod-Zürcher AG in Hausen a. A. – einer traditionsreichen Seidenweberei.

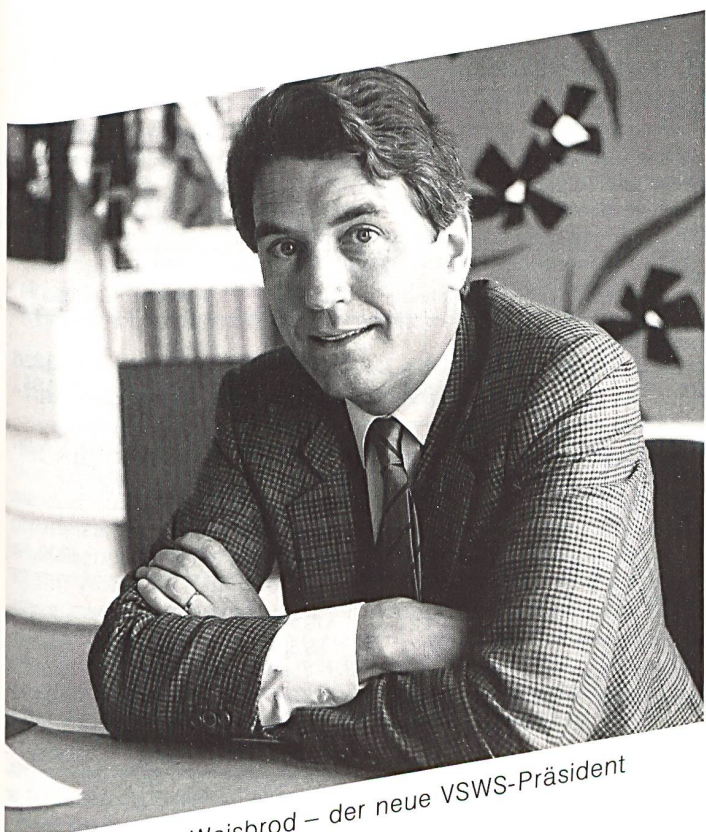
Ein kleines Land, wie es nun einmal die Schweiz ist, verlangt vermehrten Schulterschluss der textilen Branchenbereiche, um die Stosskraft nach innen und aussen zu erhöhen, um die Fragen der Gegenwart und Zukunft gemeinsam zu lösen. Sorgfältige Einsatzplanung der finanziellen Mittel führte zum gemeinsamen Verbands-Organ von Wolle und Seide, ebenso wie zur Integration der Geschäftsführung in den VSTI. Die Kräfte sammeln und gezielt einsetzen, das ist der Tenor der Verbandsarbeit. Dabei darf die Erinnerung an die fast schicksalshafte Stunde am 30. April 1969 nicht fehlen. An diesem Tag wurde SWISS FABRIC als Marke und Qualitätsmerkmal für Schweizer Gewebe eingetragen, das in gleicher Weise für Wolle, Seide, Baumwolle und weitere Gewebe-Bereiche Gültigkeit und Aussagekraft hat. Lizenzgeber an die Hersteller ist der VSTI, doch hat sich der VSWS vom Start weg mit der Grundidee identifiziert und wirkungsvoll dafür gesorgt, dass SWISS FABRIC weltweit das bleibt, was es immer schon war: Ein Höchstmass an qualitativer Zuverlässigkeit und Kreativität «in Kette und Schuss». Exportförderung war der Vater des Gedankens, wobei in letzter Zeit die Wertschätzung im eigenen Land stark gewachsen ist.



Heinz Iseli – 6 Jahre VSWS-Präsident

Das Gespräch mit Heinz Iseli und Ronald Weisbrod soll nicht nur verbandspolitische Aspekte bieten, sondern vielmehr den Menschen nachzeichnen und den unternehmerischen Hintergrund miteinbeziehen, auf dem sich beide Gesprächspartner den Anforderungen der weltwirtschaftlichen Gegebenheiten stellen müssen. Das vermittelt Einblick in zwei Branchen – Wolle und Seide –, die unter einem Verbandsdach wachsen, aber eigene Gesetzmässigkeiten entwickeln und so gesehen wiederum zwei recht unterschiedliche «Welten» sind.

Heute: Heinz Iseli, Zofingen, und Ronald Weisbrod, Hausen a. Albis  
Interviews: Siegfried P. Stich



Ronald Weisbrod – der neue VSWS-Präsident



### SWISS FABRIC – eine Kollektivmarke

Die Textilwerbung ist weitgehend faserbezogen. Die vom VSTI im Jahre 1969 geschaffene Kollektivmarke SWISS FABRIC garantiert die hervorragende Qualität der damit versehenen Schweizer Textilerzeugnisse und stellt gleichzeitig auch ein Herkunftszeichen dar. Diese faserunabhängige Kollektivmarke wird von über 200 Unternehmen der Textil-Industrie geführt und ist speziell im Export nicht mehr wegzudenken, während der Bekanntheitsgrad im Inland noch verbesserungsfähig erscheint.

### Erneut leichte Verbesserung bei Textilien

Wie in den letzten drei Vorjahren, konnte bei den Textilfabrikaten 1983 eine leichte Verbesserung der Aussenhandelsbilanz verzeichnet werden. Die Exporte übertrafen die Importe um nahezu 1200 Millionen Franken. Das sind immerhin 400 Mio. mehr als 1980. Bei den schweizerischen Textilausfuhren dominieren weiterhin die vier Nachbarländer und Grossbritannien, alle mit Bezügen im Werte von mehr als 200 Mio., wobei sich in der Reihenfolge gegenüber 1982 eine einzige Änderung ergab. Österreich fiel vom zweiten auf den vierten Platz zurück, während Grossbritannien im Platzabtausch vom vierten auf den zweiten vorrückte.

|      | Importe<br>Mio. Franken | Exporte<br>Mio. Franken | Mehrausfuhr<br>Mio. Franken |
|------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 1981 | 1580                    | 2575                    | 995                         |
| 1982 | 1509                    | 2632                    | 1123                        |
| 1983 | 1549                    | 2720                    | 1171                        |

Diese Zahlen stellen den Schweizer Exporteuren, die um jede Position kämpfen und allem ausländischen Protektionismus zum Trotz nicht aufgeben, ein sehr erfreuliches Zeugnis aus. Es bestehen keine Zweifel an ihrem ungebrochenen Willen, die Textil-Aussenhandelsbilanz auch in Zukunft weiter zu verbessern.

### Betriebe der schweizerischen Textilindustrie

Industriestatistik BIGA, Stand 3. Quartal  
Betriebe mit mindestens 6 Beschäftigten

|                        | 1975 | 1978 | 1980 | 1981 | 1982 |
|------------------------|------|------|------|------|------|
| <b>Textilindustrie</b> | 599  | 544  | 501  | 492  | 469  |
| Garne und Zwirne       | 159  | 150  | 142  | 142  | 130  |
| Gewebe                 | 258  | 233  | 213  | 205  | 174  |
| Stickerei              | 90   | 77   | 70   | 71   | 70   |
| Veredlung              | 56   | 53   | 49   | 48   | 50   |
| Übrige                 | 36   | 31   | 27   | 26   | 45   |

## Beschäftigte, nach Betriebsarten

Beschäftigungsstatistik BIGA, Stand 3. Quartal

Beschäftigte, die 50% und mehr der betriebsüblichen Arbeitszeit leisten

|                        | 1975   | 1978   | 1980   | 1981   | 1982   | 1983   |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Textilindustrie</b> | 43 341 | 40 732 | 39 767 | 38 377 | 36 771 | 35 277 |
| Garne und Zwirne       | 15 386 | 14 460 | 14 117 | 13 625 | 12 918 | 11 753 |
| Gewebe                 | 15 536 | 14 603 | 14 257 | 13 758 | 13 399 | 13 331 |
| Stickerei              | 2 746  | 2 582  | 2 521  | 2 431  | 2 566  | 2 493  |
| Veredlung              | 6 160  | 5 788  | 5 651  | 5 453  | 5 097  | 5 096  |
| Übrige                 | 3 513  | 3 299  | 3 221  | 3 110  | 2 791  | 2 604  |

## Beschäftigte

(der den beteiligten Arbeitgeberorganisationen meldenden Firmen)

(V% = Veränderung gegenüber dem Vorjahr)

|                        | Anzahl Betriebe | Gesamtpersonal |        | Betriebspersonal |        |
|------------------------|-----------------|----------------|--------|------------------|--------|
|                        |                 | Dez. 83        | V%     | Dez. 83          | V%     |
| <b>Wollindustrie</b>   | 41              | 4 291          | - 3,9  | 3 522            | - 5,7  |
| Kammgarnspinnerei      | 9               | 1 611          | + 1,7  | 1 406            | + 1,7  |
| Kammgarnweberei        | 6               | 661            | - 19,5 | 584              | - 18,5 |
| Streichgarnsektion     | 8               | 479            | + 9,3  | 390              | - 6,5  |
| Filzfabriken           | 4               | 312            | - 4,0  | 235              | - 6,0  |
| Teppichfabriken        | 10              | 700            | - 7,1  | 512              | - 8,6  |
| Ausrüstbetriebe        | 4               | 528            | - 2,5  | 395              | - 3,0  |
| <b>Seidenindustrie</b> | 14              | 1 337          | - 3,8  | 927              | - 9,3  |

## Garnverbrauch in der Weberei

(ohne Wirkerei und andere Sparten)

| in Tonnen                       | 1982  | 1983  |
|---------------------------------|-------|-------|
| <b>Wollweberei</b>              | 4 007 | 4 120 |
| Wollgarne                       |       |       |
| – Streichgarn                   | 375   | 334   |
| – Kammgarn                      | 1 436 | 1 349 |
| Garne aus künstlichen Fasern    |       |       |
| – endlos (Kunstseide)           | 33    | 36    |
| – Kurzfasern (Zellwolle)        | 151   | 100   |
| Garne aus synthetischen Fasern  |       |       |
| – endlos                        | 277   | 287   |
| – Kurzfasern                    | 411   | 489   |
| Baumwollgarne                   | 232   | 194   |
| Wollmischgarne                  |       |       |
| – Streichgarn                   | 246   | 161   |
| – Kammgarn                      | 671   | 1 006 |
| Übrige Mischgarne               | 165   | 142   |
| Andere Garne (exkl. Mischgarne) | 10    | 22    |

## Seidenweberei

|                                 | 1982  | 1983  |
|---------------------------------|-------|-------|
| Seidengarne                     | 2 312 | 2 412 |
| – davon für Krawattenstoffe     | 79    | 62    |
| Schappe- und Bourreteseidengarn | (17)  | (21)  |
| – Kurzfaser (Zellwolle)         | 15    | 22    |
| Garne aus künstlichen Fasern    |       |       |
| – endlos (Kunstseide)           | 330   | 329   |
| – Kurzfasern (Zellwolle)        | 90    | 87    |
| Garne aus synthetischen Fasern  |       |       |
| – endlos                        | 1 383 | 1 544 |
| – Kurzfasern                    | 47    | 54    |
| Baumwollgarne                   | 300   | 282   |
| Wollgarne                       | 13    | 3     |
| Wollmischgarne                  | 0     | 0     |
| Übrige Mischgarne               | 30    | 12    |
| Metallfäden                     | 21    | 14    |
| Andere Garne (exkl. Mischgarne) | 4     | 3     |

## Schweizerischer Textil- und Bekleidungs-Aussenhandel

|                   | 1982   |          | 1983   |          |
|-------------------|--------|----------|--------|----------|
|                   | Tonnen | 1000 Fr. | Tonnen | 1000 Fr. |
| <b>Einfuhr</b>    |        |          |        |          |
| <b>Gewebe aus</b> |        |          |        |          |
| Seide             | 262    | 42 775   | 317    | 46 056   |
| Wolle             | 1 657  | 64 157   | 1 627  | 64 444   |

|                   | 1982   |          | 1983   |          |
|-------------------|--------|----------|--------|----------|
|                   | Tonnen | 1000 Fr. | Tonnen | 1000 Fr. |
| <b>Ausfuhr</b>    |        |          |        |          |
| <b>Gewebe aus</b> |        |          |        |          |
| Seide             | 156    | 46 870   | 185    | 53 318   |
| Wolle             | 1 684  | 79 820   | 1 878  | 90 851   |

## Schweizerischer Textil- und Bekleidungs-Aussenhandel

Regionale Aufteilung der Garne, Gewebe, Textilien und Bekleidung

|                | 1982   |          | 1983   |          |
|----------------|--------|----------|--------|----------|
|                | Tonnen | 1000 Fr. | Tonnen | 1000 Fr. |
| <b>Einfuhr</b> |        |          |        |          |
| <b>Gewebe</b>  |        |          |        |          |
| EG             | 17 327 | 419 173  | 18 308 | 417 432  |
| EFTA           | 3 147  | 69 859   | 3 891  | 84 150   |
| übriges Europa | 369    | 4 360    | 468    | 4 718    |
| Europa total   | 20 843 | 493 391  | 22 667 | 506 300  |
| Afrika         | 8      | 83       | 7      | 57       |
| Asien          | 3 496  | 47 311   | 2 634  | 46 676   |
| Amerika        | 335    | 5 320    | 182    | 4 106    |
| Australien     | 0      | 12       | 0      | 3        |
| Total          | 24 682 | 546 116  | 25 490 | 557 141  |

|                | 1982   |          | 1983   |           |
|----------------|--------|----------|--------|-----------|
|                | Tonnen | 1000 Fr. | Tonnen | 1000 Fr.  |
| <b>Ausfuhr</b> |        |          |        |           |
| <b>Gewebe</b>  |        |          |        |           |
| EG             | 22 368 | 600 786  | 24 696 | 662 940   |
| EFTA           | 5 743  | 154 625  | 5 767  | 146 137   |
| übriges Europa | 366    | 15 159   | 423    | 12 175    |
| Europa total   | 28 477 | 770 570  | 30 886 | 821 252   |
| Afrika         | 172    | 9 862    | 169    | 10 106    |
| Asien          | 1 890  | 140 222  | 1 968  | 147 181   |
| Amerika        | 893    | 45 315   | 921    | 49 883    |
| Australien     | 123    | 8 516    | 113    | 7 514     |
| Total          | 31 555 | 974 485  | 34 057 | 1 035 936 |

# IM GESPRÄCH MIT EXPONENTEN DER SCHWEIZERISCHEN TEXTILWIRTSCHAFT



## Heinz Iseli – 6 Jahre VSWS-Präsident

### MIT DER WOLLSTOFF-BRANCHE AUF DU UND DU

«Ursprünglich waren es zwei Verbände, Wolle und Seide schön brav getrennt», präzisiert der scheidende VSWS-Präsident, «aber aus Rationalisierungsgründen hat sich die Branchengruppe unter dem Dach des VSTI zusammengeschlossen». Und die Mitgliedfirmen? Primär exportorientierte Unternehmen. Heinz Iseli ist Pragmatiker. Er liebt weder Phrasen noch Weihrauch. Betont sachlich, aber so engagiert, dass man merkt, Führen macht ihm Freude, beantwortet er die gestellten Fragen. Zum Beispiel nach den wesentlichsten Verbands-Aufgaben: Interessenvertretung der Mitgliedfirmen gegenüber den Behörden (Bundesamt für Aussenwirtschaft und Gruppe für Rüstungsdienste), Gesprächspartner der Nationalbank in Währungsfragen, Public Relations für die Produkte und die Branche, von SWISS FABRIC über SWISS YARN bis zu SWISS CARPET.

#### «Ich mag lange Sitzungen überhaupt nicht»

Nur verhandlungswürdige Traktanden konnten Heinz Iseli bewegen, den Vorstand zu einer Sitzung zusammenzurufen. Und wenn schon – sie durften auf keinen Fall lange dauern. Mit einer guten Vorbereitung, straffer Führung und einer Spur Humor lassen sich ohne Hetze anstehende Aufgaben bearbeiten. Mammut-Sitzungen würde er sich kaum verzeihen. Mit gewisser Genugtuung erfüllt ihn die Tatsache, dass zwei Branchengruppen mit deutlichen Unterschieden so wirkungsvoll zusammenarbeiten können. Zugegeben, ein wichtiger Faktor ist dabei immer der menschliche Kontakt. Die gemeinsame Aufgabe verbindet. Man kommt sich näher. Ein angenehmer menschlicher Aspekt in einer so betont technisierten Arbeitswelt.

#### «Nur durch Spezialitäten kann man sich als Unternehmen vom europäischen Mittelmaß abheben»

Damit ist ein wesentlicher Punkt des unternehmerischen Konzepts der Bleiche AG in Zofingen ausgedrückt. Heinz Iseli ist Delegierter des Verwaltungsrates und Mehrheitsaktionär dieses Vertikalbetriebes mit rund 60 Mio. Schweizer Franken Umsatz, 450 Mitarbeitern. 3,5 Mio. Laufmeter sind die Jahresproduktion, die auf den 110 Sulzer-Maschinen im Dreischichten-Betrieb produziert werden. Das sind modische Stoffe und Standard-Qualitäten für DOB und HAKA, zusätzlich Tuche für Behördenaufträge. Marktmässig ist Europa eindeutiger Schwerpunkt, gefolgt von Fernost. Die Schweiz selbst partizipiert nur mit 20% am Umsatz, der Export ist lebenswichtig. Fasermässig wird nur Schurwolle und Wolle-Polyester-Mischung verarbeitet. Im Blick auf die Einsatzbereiche geht die Skala vom Blusenstoff bis zur schweren Mantelqualität – ein erstaunlich breites Sortiment.

#### «Wichtig ist, dass die Führungskräfte in einem Unternehmen die gleiche Sprache sprechen»

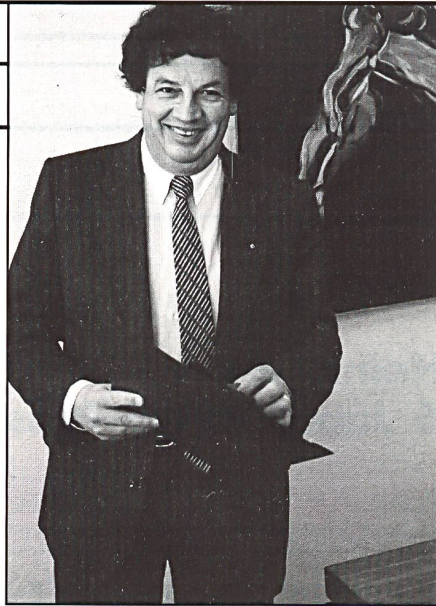
1958 begann die Karriere in der Bleiche AG, die damals noch unter der Leitung ihres Gründers, Hans Roth-Lerch, stand. Das vorgängige Pflichtsoll für die unternehmerische Aufgabe: Mittelschule, Handelsdiplom, mehrjährige praktische Tätigkeit im Ausland, Textilingenieurschule Aachen, praktische Erfahrungen in England, Italien und Belgien. Interessantes Detail: Bleiche beschäftigt nicht weniger als 7 Aachener Absolventen. Und der Grund? «Man spricht die gleiche Sprache, denkt ähnlich und versteht sich besser. Auf jeden Fall haben wir mit dieser «unité de doctrine» gute Erfahrungen gemacht.»

1962 wurde Heinz Iseli bereits die technische Leitung übertragen. 1965: Mitglied der Geschäftsleitung und Direktor. 1970 Übernahme der Gesamtleitung und Delegierter des Verwaltungsrates. Die militärische Karriere führte bis zum Bataillons-Kommandanten. «In dieser Funktion habe ich gelernt, mit einem Stab zu arbeiten. Eine Erfahrung, die bis heute meinen Führungsstil prägt.»

#### «Die One-Man-Show ist in unserem Betrieb nicht gefragt»

Wer vom Bataillons-Kommandanten Heinz Iseli erwartet, Unternehmer der einsamen Entschlüsse zu sein, sieht sich getäuscht. Straffe Führung schliesst nicht aus, dass Entscheidungen gemeinsam getragen werden. Das gesamte Kader muss in diesen Prozess einbezogen sein, sonst gibt es auf die Dauer gesehen kein erfolgreiches Management. Fast als Selbstverständlichkeit rutscht die Bemerkung dazwischen, dass in den letzten 10 Jahren im oberen Führungsgremium keine Veränderungen stattfanden. Dabei ist auch zu beachten, dass noch weitere Unternehmen unter Bleiche-Leitung stehen: Modatex (Ak. 100%), LOFA, Liestal (Ak. 50%), Telecom-Center (Ak. 50%) und Kammzugfärberei Zofingen (Ak. 33⅓%).





---

**«Die Auseinandersetzung mit der unberechenbaren Mode macht mir immer wieder Freude»**

---

Die Spezialitäten der Bleiche AG sind feine modische Damen- und Herren-Wollstoffe, die von der Faser bis zum ausgerüsteten Gewebe im eigenen Betrieb geschaffen und gestaltet werden. Die grosse Chance liegt schon in der Tatsache begründet, dass man als Vertikalbetrieb nicht auf die Standard-Sortimente der Garnhersteller angewiesen ist, sondern firmenspezifische Eigenheiten entwickeln kann. Das verleitet nicht zu modischer Extravaganz, aber ermöglicht eine eigene Handschrift mit modischer Aussage. Paris, Florenz, Köln – und wie die bekannten Modeplätze alle heissen, sind ein «Muss» für die drei Dessinateure, die dafür sorgen, dass die Kollektion jede Saison trendgerecht und marktkonform liegt. Dazu gehören auch der enge Kontakt und Erfahrungsaustausch mit führenden Herstellern und die Zusammenarbeit mit dem DIH (Deutsches Institut für Herrenmode) in Köln. Alle diese Komponenten erbringen die grosse Aussagekraft der Kollektion. Damit ist gesagt, dass Kreativität als die wichtigste Eigenart des Hauses gesehen wird, ergänzt durch drei weitere Säulen:

*Qualität, Produktivität und Service.* Diese Zielvorgaben kosten auch ihren Preis: Die Bleiche-Artikel liegen etwas über den Weltmarktpreisen. Nur durch perfekten und grosszügigen Service kann dieses «Mehr» an Preis im praktischen Verkauf verwirklicht werden. Service in diesem Zusammenhang heisst auch: auf den Tag genau liefern.

---

**«Wir wollen als Wollweber an der Spitze im europäischen Raum bleiben»**

---

Produktionsland Schweiz – eine Lösung der Vernunft oder des Wunschdenkens? Heinz Iseli entwirft ohne Zögern seine Zukunftsperspektiven. Man muss es ihm abnehmen, dass er mit seinem Team gründlich über diese Frage nachgedacht hat. Sein Fazit: «Die Existenzfähigkeit ist gegeben, ich blicke mit grosser Zuversicht in die Zukunft. Wir haben dank unserer kreativen Kräfte echte Chancen. Die Naturwelle hat uns begünstigt, genau so wie der sich abzeichnende modische Trend zu mehr Klassik. Die Mikrofaser-Welle stagniert, der Gammel-Look geht eher zurück. Stoffverbrauchfördernde Modelle sind «en vogue». Was Probleme aufwirft bei unserer hohen Exportrate, das sind die unstabilen Fremdwährungen, vor allen Dingen, wenn die D-Mark unter den kritischen Punkt 80 rutschen würde. Wir hoffen auch, dass sich die Rahmenbedingungen für unser Land etwas verbessern».

---

**«Das Lösen von Führungsproblemen ist für mich nicht nur berufliche Pflicht, sondern auch Hobby»**

---

So lässt sich auch die obligate Frage nach Hobby und Freizeitbeschäftigung des Privatmannes Heinz Iseli beantworten. Und in der Tat, er bleibt sich treu als Einwohnerrat, als Präsident der Baukommission für die Erweiterung des Bezirksspitals. «Ich mache lieber etwas Konkretes».

In der Direktionsetage des modernen Verwaltungsgebäudes gibt es aber auch diverse Indizien, die auf einen Kunstkennner und -liebhaber schliessen lassen. Wen wundert's, dass zum Hobby-Bereich auch der Vorstandsposten im Verein «Kunst im alten Schützenhaus» gehört, nebst der traditionellen Kontaktpflege und Förderung von Künstlern der verschiedensten Prägung. Dazu zählt auch die weniger bekannte Sparte textiler Kunst, von der ein beeindruckender Wandteppich im Schulungsraum Zeugnis gibt. Und da wäre noch die Familie, die – zwar zuletzt genannt – nicht an letzter Stelle steht. Die drei Söhne zwischen 17 und 23 stehen in der Ausbildung, Ehefrau Hedwig ist ebenfalls kulturell und politisch engagiert. «Ich liebe den Kontakt mit Menschen, so mache ich die Pflicht zur Kür... Als Delegierter der Schweiz an die internationalen Wollkonferenzen kann ich in begrenztem Rahmen meine Reise- und Kontaktfreudigkeit pflegen.» Die unkomplizierte Art von Heinz Iseli, das offene Lächeln, eine knappe Handbewegung unterstreichen das Gesagte. Da trennt keine Wand den einfachen Mann an der Maschine und den Unternehmer, der für 60 Mio. Umsatz die Verantwortung trägt. Sein Führungsstil: menschlich und betont unkompliziert, praktisch und effektiv. Die Vergangenheit gab ihm recht, denn die Zeit der Rezession von 1974 bis 1980 hat sehr viel Kraft und Engagement gekostet, aber das Unternehmen Bleiche blieb flott und kann daher getrost in die Zukunft blicken.

---

# IM GESPRÄCH MIT EXPONENTEN DER SCHWEIZERISCHEN TEXTILWIRTSCHAFT

---



## Ronald Weisbrod – neuer VSWS-Präsident

### DER SEIDENWEBEREI VERPFLICHTET

Hausen am Albis – eine heile Welt vor den Toren Zürichs. Ein Dorf mit reicher Seidenweber-Tradition. Mein Gesprächspartner, Ronald Weisbrod, Delegierter des Verwaltungsrates der Weisbrod-Zürcher AG, identifiziert sich vorbehaltlos mit einer Branche, die der Schweiz viel Ruhm und Ehre eingebracht hat. Damit ist die 5. Generation dieses traditionsreichen Familienunternehmens daran, die Zukunft zu meistern. Mit Hans R. Weisbrod starb vor wenigen Monaten ein Mann, der in weiten Kreisen der Branche grösste Wertschätzung und Hochachtung erfuhr, der sich nicht nur für das Familienunternehmen rastlos einsetzte, sondern auch in Verbänden und Organisationen seine Erfahrung weitergab.

Der kürzliche Tod des Onkels hat für Ronald Weisbrod den Gang der Dinge wenig beeinflusst. Seine Nachfolge hat der verstorbene Seniorchef gut vorbereitet. Die Berufung als Präsident des VSWS ist lebendiger Beweis für die Fortsetzung der Tradition einer branchenorientierten Unternehmertätigkeit.

---

#### «Englisch ist meine Muttersprache»

---

Eine etwas überraschende Gesprächseröffnung für ein Interview mit einem traditionsreichen Schweizer Unternehmen. Doch ein kurzer Blick auf die Firmengeschichte liefert rasch die Erklärung. 1932, durch die plötzliche Abwertung des englischen Pfundes, verlor die Seidenweberei in Hausen a. A. ihren Hauptabsatzmarkt England. Richard Weisbrod, der Vater von Ronald, machte aus der Not eine Tugend, demontierte die leerstehenden Webstühle und baute damit auf der anderen Seite des Ärmelkanals die erste ausländische Niederlassung auf. Mit Erfolg. «Ich wurde in England geboren, besuchte dort die Schulen und kam erst später in die Schweiz, um deutsch zu lernen».

---

#### «Mir schwebt ein besserer Schulterchluss der Branche vor»

---

Das VSWS-Engagement passt in das Konzept von Ronald Weisbrod, geht es doch dabei um Themen, die mit seiner Alltagsarbeit eng verknüpft sind. Eine vordringliche Aufgabe sieht er in der Erhaltung oder Verbesserung der Rahmenbedingungen für die wirtschaftlichen Beziehungen, für das Unternehmensein heute im Produktionsland Schweiz. Ein ebenso wichtiger Aspekt ist das Problem Fremdwährun-

gen. Der enge Kontakt mit der Nationalbank wird seine volle Aufmerksamkeit erhalten. Zudem bereitet der weit verbreitete Protektionismus Sorgen. Mit Blickrichtung nach Bern erhofft sich der neue VSWS-Präsident konkretere Gegenmassnahmen. Dabei macht er keinen merklichen Unterschied zwischen den europäischen Nachbarstaaten und Übersee-Situationen. Lediglich die Formen, die Methoden der Erschwernisse unterscheiden sich, nicht die Auswirkung.

Der dritte Schwerpunkt der Verbands-Tätigkeit liegt im Bereich Werbung und Public Relations. «Meine Idealvorstellungen sind anders, als die Wirklichkeit sich heute zeigt. Ich bin ein grosser Befürworter, dass wir miteinander und mit allen uns zur Verfügung stehenden Mitteln etwas «Rechtes» und damit Wirkungsvolles aufbauen. Ich möchte mich so einsetzen, dass die Schweizer Textilindustrie auf dem Weltmarkt auch in Zukunft ernst genommen wird. Die Interessen der Mitgliedsfirmen sind sehr verschieden. Trotzdem reizt mich der Versuch, einen verbesserten Schulterchluss zu realisieren.» Ronald Weisbrod sieht auf Verbandsebene auch noch die ideale Gesprächs-Plattform, um Kooperationsmöglichkeiten ohne gleichzeitiges finanzielles Engagement zu überdenken und ernsthaft zu prüfen. Die Frage steht im Raum: Ist Kooperation ohne finanzielle Beteiligung überhaupt realisierbar – oder ein Wunschtraum, der letztlich am Übergewicht der Eigeninteressen scheitert? «Ich weiss, ich bin ein unverbesserlicher Idealist», und das knappe Lächeln täuscht nicht darüber hinweg, dass Ronald Weisbrod die Grösse seiner Aufgabe richtig einschätzt.





---

---

### **«Unsere Leute arbeiten gerne – das ist das grosse Plus in der Schweiz»**

---

---

Produktionsland Schweiz, ja oder nein? Eine unbequeme Frage, die sich auch ein Seidenweber stellen muss. Hohe Produktionskosten sind programmiert. Doch überdurchschnittliche Leistung, Engagement jedes Mitarbeiters und eine permanente Kreativität sind die Aktivposten in dieser «Bilanz». «Die Leute arbeiten gern und haben ein Interesse Leistung zu erbringen.»

Die Zuverlässigkeit funktioniert durch die Initiative jedes einzelnen Mitarbeiters. So ist es eine Selbstverständlichkeit (obwohl es eben keine ist), dass Überstunden ohne «Befehl des Chefs» geleistet werden, damit der Modell-Coupon noch auf dem Flughafen aufgegeben werden kann. Er sollte am nächsten Tag beim Kunden sein, sonst klappt es mit der Kollektion nicht mehr. Kleine Ereignisse am Rande des Geschehens, aber sie machen das Plus aus, das letztlich bezahlt wird. Guter Service macht Platzvorteile wett.

---

---

### **«Mich begeistert das intensive Teamwork von Kreation, Technik und Marketing»**

---

---

Wie bereitet man sich in der 5. Generation auf seine verantwortungsvolle Aufgabe als Unternehmer vor? Nach dem Schulbesuch in England und der Schweiz kam das Studium an der Textilfachschule in Zürich, gefolgt von 2 Jahren Auslandsaufenthalt in Paris und den USA. Die amerikanischen Management-Kurse wurden als ausserordentlich wertvoll und praxisorientiert bezeichnet. Im Jahr 1967 erfolgte der Eintritt ins Unternehmen des Onkels in Hausen a. A. «Der Kollektionsgestaltung gehörte von Anfang an meine ganze Liebe. Es ist ein grosses Problem, dass man nicht am Markt vorbei-mustert. Von dieser Verantwortung kann sich meiner Meinung nach der Unternehmer nicht drücken. Er muss sich persönlich damit auseinandersetzen.

Da ich gleichzeitig auch noch im Verkauf tätig bin, stehe ich in der grossen Gefahr, zu wenig Zeit für die Gestaltung der Kollektion aufbringen zu können. Daher muss ich Verantwortung delegieren, meine Mitarbeiter selbständig handeln lassen. Ich fühle mich als Koordinator. Ein Firmenleitbild gibt das nötige Geländer, steckt den Freiraum ab, in dem er sich verantwortlich bewegen kann. Mein Prinzip «selbständig arbeiten lassen» hat sich bewährt.» Der Erfolg gibt Ronald Weisbrod auf alle Fälle recht. Seit 1976 konnten die Umsätze verdoppelt werden, so dass heute mit 136 Mitarbeitern in der Textilabteilung rund 33 Mio. Franken Umsatz getätigt werden. Produziert werden Damenkleiderstoffe, Krawatten-, Fahnen- und Kirchenstoffe. In allen Sektoren darf Seide erfreulichen Aufwind erleben. Rund 85% der Aufträge kommen aus dem Exportgeschäft.

«Wir blieben immer bescheiden in der Betriebsgrösse – und das hat sich gelohnt. So verloren wir nie die Übersicht und Krisenzeiten warfen uns nicht aus der Bahn. Wenn sich unser Maschinenpark für eine bestimmte Qualität nicht eignet, suchen wir einen Hersteller. Da der weltweite Verkaufsapparat eine teure Sache ist, haben wir durch Ergänzung der Kollektion mit Handelsware die vorhandenen Strukturen besser ausgenutzt und ausgelastet». Besonders viel Kreativität verlangt der Bereich Krawattenstoffe. Für Seidenfahnen aus Damast besteht nahezu eine Monopolstellung. Die Herstellung dieser textilen Kunstwerke wird mit gewissem Stolz gezeigt, nicht zu unrecht!

---

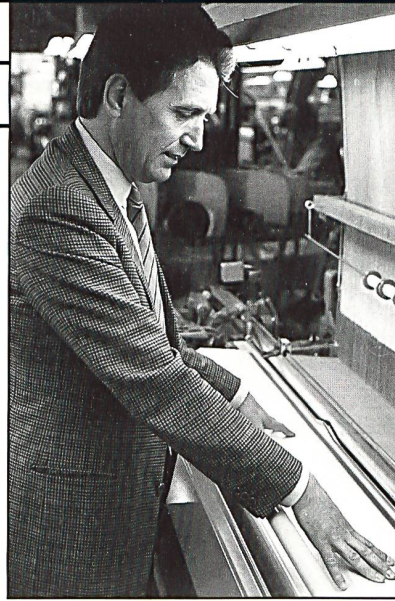
---

### **«Ich bearbeite die Druck-Kollektion»**

---

---

Die künstlerische Ader kommt nicht von ungefähr. Die Bilder im Direktionsbüro stammen alle vom Vater Richard Weisbrod. Die vielen Entwurfsmuster rund um den Arbeitsplatz von Ronald Weisbrod belegen die Tatsache, dass hier ein Mann mit viel Flair für Farbe und Dessinierung an der Arbeit ist. Wenn auch im Bereich Druck der grosse Durchbruch noch nicht gelungen ist, so ist das primär der Tatsache zuzuschreiben, dass man eben als Uni-Hersteller den grossen Namen hat. Zudem ist der modische Trend dem Druck nicht gerade so wohl gesinnt. Und die Realisation der Entwürfe und Ideen? Zusammenarbeit mit Free Lancers in Como, Lyon und Paris garantieren Marktnähe und trendgerechte Stoffe.



### «Führungsnachfolgen in Familienbetrieben müssen nicht immer ein Problem sein»

Für Ronald Weisbrod ist die Familiengeschichte, der Kampf ums Überleben der früheren Generationen, Ansporn und Verpflichtung, den Beweis zu erbringen, dass die 5. Generation diesen Existenzkampf auch gewinnt. Daraus wächst eine ungeheure Motivation, ein volles Engagement für das Familienunternehmen. Schliesslich macht das Ganze auch noch Freude. «Ob die kreativen Kräfte weiterhin so funktionieren, dass wir immer mit Neuheiten aufwarten können, diese Frage beschäftigt mich im Hinblick auf die Zukunft viel stärker als die Betrachtungsweise der Leute über Familienunternehmen. Solange wir und unsere Kollegen und Konkurrenten immer wieder neue Ideen haben und diese kurzfristig realisieren können, dürfen wir die Zukunft positiv beurteilen. Wichtig ist zudem der richtige Mix von exklusiven Neuheiten und kurantem Basisgeschäft.»

Beim Gang durch die Weberei wird mir erläutert, dass im nächsten Jahr nebst einem Neubau auch neue, moderne Webmaschinen aufgestellt werden. Dabei ist die absolute Überzeugung vorhanden, dass die Existenzsicherung nur über solche zukunfts-trächtigen Massnahmen gehen kann. Braucht es weitere Beweise für den Zukunftsglauben?

### «Die spärliche Freizeit gehört ganz meiner Frau und den drei kleinen Kindern»

Nach dem erst kürzlich vollzogenen Generationenwechsel in der Geschäftsleitung des Familienbetriebes, nimmt der Beruf Ronald Weisbrod fast völlig in Anspruch. So müssen Neigungen, Hobbies auf später verschoben werden, wenn die Kinder gross sind. Viel Freude macht das Fotografieren. Die Sujets sind leicht zu erraten: ein Junge und zwei Mädchen im Alter zwischen 4 und 11 Jahren. «Ja – und die Freude an der Natur weckte mein Interesse für den Umweltschutz», dabei geht der Blick in die frühlinghafte Weite des prächtigen Fleckchens Erde am Westhang der Albiskette. «Meine Tätigkeit in der Zürcher Handelskammer, in Aufsichtsgremien der Textilfachschule und in der Lokalpolitik muss ich auch fast als Hobby werten. Diese Aufgaben sind mir lieb geworden, schränken aber den Freiraum der Privatsphäre wiederum ein.»

Das ist kaum Wertung, lediglich sachliche Feststellung eines Unternehmers, dem das künstlerische und musische Flair gut ansteht. Der Gesprächston verrät viel Sensibilität, menschliche Wärme, ohne dabei die Realität der weltwirtschaftlichen Gegebenheiten aus dem Blickfeld zu verlieren.

### Aus einer Kooperation wurde ein zweites Bein

Ursprünglich suchte man die ergänzende Zusammenarbeit mit der Firma H. Gut & Co. AG in Zürich. Dieser als Druckspezialist bekannte Manipulant profitierte von der Uni-Vielfalt der Weisbrod-Zürrer AG – und umgekehrt. Der Tod von Hans Bucher und der Wunsch der Familie, das Unternehmen zu verkaufen, schufen eine neue Situation.

So übernahm die Weisbrod-Zürrer AG im Jahr 1983 die Aktienmehrheit, ohne dabei den selbständigen Auftritt der Firma H. Gut & Co. AG zu verändern. Eine Reihe von Massnahmen wurde sofort eingeleitet, um die Rationalisierungseffekte voll zu nutzen. Die Unternehmensform als reiner Manipulant wird vollumfänglich beibehalten.

### Geschichtliche Entwicklung der Weisbrod-Zürrer AG – Hausen a. A.

- 1825 Gründung der Seidenfirma Zürrer durch Hans Jacob Zürrer
- 1851 Ehrung mit Silbermedaille an Weltausstellung Paris
- 1870 Erste mechanische Webmaschine
- 1892 Erste eigene Stromerzeugung
- 1898 Fusion mit Weberei Mettmenstetten
- 1930 Eintritt der Söhne Hans und Richard der Tochter Zürrers als 4. Generation. Umbenennung in Weisbrod-Zürrer Söhne
- 1932 Gründung der englischen Firma Zurrer Silks
- 1957 Diversifikation durch Ankauf der Fa. Loring AG (Fabrikation von Hygiene-Produkten)
- 1964 Umwandlung in AG, Weisbrod-Zürrer AG
- 1967 Mit Ronald Weisbrod Eintritt der 5. Generation
- 1983 Fusion Loring AG mit Weisbrod-Zürrer AG
- 1983 Erwerb der Aktienmehrheit der Fa. H. Gut & Co. AG, Zürich
- 1984 Tod von Seniorchef Hans R. Weisbrod