

**Zeitschrift:** Textiles suisses [Édition multilingue]  
**Herausgeber:** Textilverband Schweiz  
**Band:** - (1988)  
**Heft:** 75

**Artikel:** Sich behaupten im gesättigen Markt  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-795081>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 24.02.2026

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

# SICH BEHAUPTEN IM GESÄTTIGTEN MARKT



VON CLAUDIA KÜHNER

Wie können Textilunternehmen in hart umworbenen, gesättigten Märkten überleben? Oder anders gefragt: woran liegt es, dass die eine Firma untergeht und die andere sich trotz schwieriger Bedingungen behauptet? Dieser Problematik widmete sich vom 11. bis 14. September 1988 die Jahreskonferenz der International Textile Manufacturers Federation ITMF in Interlaken. Ob es am Thema, am Programm oder an den Referenten lag, das Interesse erwies sich als sehr gross, und die Gäste kamen in Rekordzahl – rund 300 (einschliesslich Ehefrauen) nutzten die Gelegenheit zu Gedanken- und Erfahrungsaustausch. Das Kongressthema reflektiert ja immer auch die besonderen Interessen des Gastgeberlandes, in diesem Fall der Schweiz.

Die Absicht, die diesmal dahinter stand, erklärte Dr. Alexander Hafner als Direktor der gastgebenden Organisation, dem Industrieverband Textil, so: «Wir wollten einem internationalen Publi-

hätte, dass an diesem Kongress die Europäer unter sich gewesen seien, der stellte auch zur Überraschung der Organisatoren fest, dass starke Delegationen aus Ländern des indischen Subkontinents und aus Fernost vertreten waren und zu den diskussionsfreudigsten Teilnehmern gehörten, auch wenn (oder gerade weil) sie vor ganz anderen Problemen stehen. Bundesrat Jean-Pascal Delamuraz, der schweizerische Finanz- und Wirtschaftsminister, hielt in seiner Begrüssungsansprache ein eindringliches Plädoyer für den Welthandel und gegen protektionistische Massnah-

men, besonders auch hinsichtlich der Textilindustrie. Für den Bundesrat heisst das unter anderem, wettbewerbshemmende Massnahmen im Rahmen des Multifaseraabkommens aufzuheben. Von der gegenwärtig tagenden Uruguay-Runde erhofft er sich eine Verbesserung des Zoll- und Handelsabkommens Gatt. Er warnte davor, kurzfristiger Erfolge wegen langfristige Schwächen zu ignorieren.

dent der Winterthurer Textilmaschinenfabrik Rieter AG in seinem Eingangsreferat deutlich. Er sprach über die industrielle und kommerzielle Umwelt der Schweizer Textilindustrie, für die der mittelgrosse Betrieb, die Familienfirma ja noch typisch sind. Aber gerade ihnen gibt er eine Zukunft, weil sie das

kum aus aller Welt ein Problem näherbringen, das vor allem die europäische Textilindustrie beschäftigt: wo liegt die Leistungskraft unserer Unternehmen? Wir wollten zeigen, dass nur erfolgreich sein kann, wer den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Immer wieder beobachten wir, dass auch kleinere Betriebe überleben, wenn sie diesen Gedanken konsequent verfolgen.» Wenn man nun aber gedacht



## MAGISCHE ZIFFER 1992

Die Referenten, durchweg Europäer, beschäftigten sich vor allem mit den veränderten Bedingungen, die der europäische Binnenmarkt ab 1992 bringen wird. Mit der Ausnahme eines Österreicher liessen sie alle einen gewissen Optimismus durchscheinen, wenngleich er an bestimmte Voraussetzungen geknüpft ist. Das machte bereits Heinz Kunzert, Verwaltungsratspräsi-

bieten können, was künftig immer wichtiger wird: sie sind flexibler und beweglicher und können sich besser als Grossunternehmen den sich rasch ändernden Marktverhältnissen anpassen. Allerdings, das ging bisher nicht ohne schmerzhafte Redimensionierungen, Betriebsschliessungen, Per-



1 Dr. Herwig Strolz, Direktor ITMF, Zürich 2 Rico Trümpler, Präsident Industrieverband Textil IVT, Zürich 3 Lisbet Schläpfer, Robert Schläpfer, St. Gallen 4 William E. May, USA; Polly Montgomery, USA 5 Felicitas Rhomberg, Österreich; Nuria Marsal, Spanien 6 Gisela Illi; Alfred Illi, Zürich 7 Arthur Aldcroft, England; Pamela McBride, England 8 Johannes Walzik, Seon, und Begleitung.

sonalabbau und Rationalisierung. Aber dem steht eine dynamische Nachfrage gegenüber, veränderte Produktionsvoraussetzungen und eine verbesserte Vervielfältigung der Qualitäten. Um die Textilindustrie konkurrenzfähig zu halten, müssen nach Heinz Kunderts Wörtern aber noch zusätzliche Bedingungen erfüllt sein. Für ihn zählen dazu die billige, genügende und sichere Energieversorgung, ein freier Markt für Rohstoffe, hochqualifizierte Kader, eingeschlossen die Möglichkeit, ausländische Fachkräfte hinzuziehen zu können, gelockerte Vorschriften über die Laufzeiten der Maschinen sowie freier Außenhandel und Zahlungsverkehr. Wenn Heinz Kundert gewis-



3

sermassen den theoretischen Rahmen absteckte, beleuchteten nun ein Spinner und ein Weber ihre betriebliche Praxis. Es klang sicher in vielen Ohren vertraut, was Sebastian Otto, Managing Partner des deutschen Spinnereiunternehmens Heinrich Otto, über Vergangenheit und Gegenwart seines Familienbetriebs berichtete, der vor über 170 Jahren gegründet worden ist und die typischen Höhen und Tiefen der Branche durchgemacht hat. Heute, nach Personalabbau, Einführung neuer Technologien und Verlagerung eines Teils der Produktion nach Griechenland und Zentralamerika, blickt Sebastian Otto optimistisch in die Zukunft. Genau wie für Heinz Kundert gilt aber auch für ihn, dass der Geldwert stabil bleiben



muss und dass die Laufzeiten der Maschinen verlängert werden können, womit vor allem die Gewerkschaften angesprochen sind. Wer darüber hinaus verlässlich, flexibel, qualitätsbewusst und mit wachem Blick auf Moden und Konsumentenwünsche arbeitet, dem sprach Sebastian Otto eine Zukunft zu.

#### EUROPA – MARKT FÜR DIE SCHNELLEN

Unter der Annahme, dass der Wettbewerb an Brutalität zunehmen, der Ausleseprozess der Betriebe weitergehen wird und eine Verschnaufpause nicht zu erwarten ist, fragte Johannes Walzik, Managing Director des Baumwollwebers R. Müller & Cie AG, Seon, ob die Konfrontation sich zwischen Grossen und Kleinen abspielen werde oder nicht vielmehr zwischen den Schnellen und den Langsa-



4

men, eine These, die auch die späteren Referenten immer wieder aufgriffen. Zum Beispiel Federico Legler, Präsident der schweizerisch-italienischen Legler-



5

Gruppe, die zu den grossen europäischen Stoffproduzenten zählt. «1992», führte er aus, wird den Handel beleben, die Transportkosten werden sinken, es ergeben sich neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit, der joint ventures und Akquisitionen: «Der westeuropäische Markt wird ein Markt für die Schnellen sein. Unsere Chance ist die rasche Umsetzung von Ideen, die 'instant response'. Und da gibt es nur einen Weg: kleine Partien kostengünstig und schnell liefern zu können.» Auch für Hans Unterseh, den Verwaltungsratsvorsitzenden des deutschen Stoffherstellers Koechlin, Baumgartner & Cie AG, muss das Motto lauten,

durch rasche Musterung, Produktion, Beweglichkeit und Zuverlässigkeit dem Kunden das zu bieten, was leicht und schnell verkauft werden kann. Und da übertrifft seine Meinung nach die Vorteile des Standorts Europa die Nachteile, die er wie seine Voredner unter anderem in mangelnder Flexibilität punkto Arbeitszeit, aber auch in strengen So-



6

zial- und Steuergesetzen sieht.

Wieviel Bedeutung dem Zeitfaktor beizumesen ist, das wurde auch aus den Worten der Fachfrau für Mode deutlich. Eleonore Müller-Stindl, frühere Redaktorin der deutschen «Textil-Wirtschaft», gab einen kurzen Überblick über die Entwicklung der Mode der letzten Jahrzehnte und über den Wandel im Stoffverbrauch. Konnte man aber in der Vergangenheit noch ohne weiteres Moden und Trends festmachen, so geht das heute kaum mehr. Die Zeit der Modediktate ist vorüber, die Moden wechseln immer schneller. Das



7



8

9 Bundesrat Jean-Pascal Delamuraz, Vorsteher des Eidg. Volkswirtschaftsdepartementes 10 Salvador Maluquer, Spanien; Jeannine Strolz, Zürich; André Lienart, Belgien 11 Jeannine Strolz, Dr. Herwig Strolz, Direktor ITMF, Zürich 12 Ester Flakowitz, Shumei Flakowitz, Israel; Douglas Tong Hsu, Taiwan 13 Federico Sanfeliu, Vize-Präsident ITMF, Spanien; Bashir H. Alimohammed, Pakistan 14 Antonetta Hafner, Dr. Alexander Hafner, Direktor Industrieverband Textil IVT, Zürich 15 Lucia Sanfeliu, Spanien; Juan Torras, Spanien 16 Nina Thackersey, Sudhir Thackersey, Indien

trägt zur Verunsicherung der Frauen (mehr als der Männer) und des Handels bei, und die Industrie wird so zu permanenter Musterung gezwungen. Eleonore Müller-Stindl drückte ihre Sorge darüber aus, dass die Branche mit einer Kostenlawine fertig werden muss, die in keiner Relation zu Umsatz und Rendite steht. Einen «sicheren» Trend wagte sie al-



lerdings zu benennen: die Zukunft liegt im Marktsegment der Mitte, was aber nicht mit Mittelmass gleichzusetzen ist, sondern teure Optik für mittlere Portemonnaies bedeutet.

#### FÜHRUNGSQUALITÄTEN GEFRAGT

Es sind also keine Zeiten des ruhigen Sich-Zurücklehnen, in denen die Textilwirtschaft lebt, und in solchen Zeiten ist starke und kompetente Führung mehr denn je gefragt – ein Aspekt, den die Redner immer wieder betonten. Die wirtschaftlichen Verhältnisse werden schwieriger, der Binnenmarkt verändert die Strukturen, und dem



kann nur mit fähigen Führungskräften begegnet werden, sagte auch Johannes Walzik. Seinen Worten zufolge muss der erfolgreiche Topmanager seine ganze Anstrengung dem Gewinnen, Behalten und Motivie-



ren starker Mitarbeiter widmen, und das wiederum erfordert Menschen, die nicht nur über profunde Kenntnisse verfügen, sondern auch über soziale Fähigkeiten und charakterliche Stärke. Dass es daran zuweilen fehlt, das machen nicht zuletzt manche Betriebschliessungen deutlich. Defizite in diesem Punkt beklagte auch Dominique Jacomet, Direktor der Devan-



lay S.A., einem der grossen Stoffhersteller Frankreichs. Er gab sich zwar zuversichtlich, dass sich die europäische Textilindustrie auch angesichts der Billigkonkurrenz wird behaupten können – und in Frankreich hält die Branche in vielen Bereichen preislich mit – aber in gewissen Firmen diagnostiziert Dominique Jacomet ein ungenügendes Management. Er wies aber auch auf eine Entwicklung hin, die manchmal etwas sehr in den Hintergrund gedrängt wird: Die Textilindustrie, selbst

wenn sie gerade in Frankreich noch Arbeitsplätze wird abbauen müssen, ist durchaus nicht nur ein 'Job-killer'. Aufgehoben werden unqualifizierte Arbeitsplätze, aber gleichzeitig entstehen neue qualifizierte, und zwar viele. Hier zeichnet sich ein Wandel ab von der traditionellen zur progressiven Industrie.

Bis sich ein solch gewandeltes Image aber in der Öffentlichkeit durchsetzt, dazu bedarf es der Zeit, und die Beobachtung von Dominique Jacomet trifft sicher nicht für jedes Land in gleichem Masse zu.

#### UNKONVENTIONELLES HANDELN

Das zeigte auch das Votum von Hanno Hämerle, der als Verwaltungsrat der F.M. Hämerle Textilwerke AG in Dornbirn den österreichischen Standpunkt darlegte. Er zeichnete ein düsteres Bild für die Textilbranche seines Landes, falls sich Öster-



reich nicht der EG anschliessen sollte. Für ihn ist es eine Überlebensfrage angesichts der Problematik des Lohnveredlungsverkehrs. Kommt noch das nicht sonderlich gute Image der Textilwirtschaft hinzu, was es um so schwieriger macht, die jetzt so dringend benötigten Spitzenkräfte anzuwerben. Wenn, wie Hanno Hämerle betonte, erste Priorität der Kreativität und der Produkteentwicklung beigemessen werden sollte, dann sind jetzt unkonventionelles Denken und Handeln die Voraussetzung.

Wie recht er damit hat, illustrierte der Vortrag von Robert Schläpfer, Managing Partner des St. Galler Stikkereiunternehmens Jakob Schlaepfer & Co. AG, das



die meisten Designer von Rang und Namen beliefert. Robert Schläpfer hielt das sicher ungewöhnlichste Referat der Tagung, und entsprechend wurde es beklatscht. Dass der Mensch im Mittelpunkt steht, dieser

17 Madanmohan Mangaldas, Präsident ITMF, Indien 18 Necmettin Öztemir, Frau Öztemir, Türkei 19 Jutta F.K. Oktay, Türkei; Satish Kumar Modi, Indien 20 Takeshi Mekata, Japan; Qaiser Usman, Pakistan 21 Herr u. Frau Akrinal, Spanien 22 Nigel Meredith Jones, England; Valerie Gartside, England 24 Sandra O'Neill, Kanada; Thomas R. Bell, Vize-Präsident ITMF, Kanada

Einsicht wird bei Schläpfer auf besondere Weise nachgelebt. Für Robert Schläpfer ist ein Unternehmen eine schöpferische Gemeinschaft und Kreativität der Vorgang, «sich selbst zu entdecken, die Umwelt wahrzunehmen und diese durch Eingebung, freudiges Können und Hingabe so zu gestalten, wie es der eigenen Identität entspricht. Sie ist allen Menschen eingeboren, und sie in jedem Menschen, der uns anvertraut ist, zu wecken und zu fördern, ist sicher die schönste, vielleicht die einzige sinnvolle Aufgabe des Unternehmers.» Wenn das aus 'Textilermund' schon



18

ungewohnte Töne sind, so ist mehr als unkonventionell auch die Nachfolgeregelung, die das Ehepaar Schläpfer getroffen hat und worüber Robert Schläpfer ebenfalls sprach: die Firma wird den Mitarbeitern geschenkt in Gestalt von Aktien und Partizipationscheinen, für deren (freiwilligen) Kauf den Mitarbeitern die flüssigen Mittel zur Verfügung gestellt werden. So sind schon heute aus der Hälfte von ihnen Mitbesitzer geworden.



19



17

### ZERSTÖRUNG DURCH PLAGIATE

Für ein Unternehmen, das von seiner Kreativität lebt, ist der Muster- und Ideendiebstahl eine Bedrohung ersten Ranges. Auch dazu legte Robert Schläpfer seine Sicht der Dinge dar. Ob Muster



20



21

von Konkurrenten kopiert und damit die Kreationskosten eingespart werden oder ob «parasitäre Kreationskiller der koreanischen Sorte» dank CAD/CAM-Technologie in Kürzestzeit perfekte Plagiate vorlegen können, sie alle sind eine grosse Gefahr für jedes schöpferisch tätige Unternehmen, und «es haben bereits Zerstörungen stattgefunden, die nicht mehr gutzumachen sind», wie sich Robert Schläpfer ausdrückte. Dem hielt er nur die Hoffnung entgegen, dass

der Konsument eines Tages den sterilen Rundlauf nicht mehr mitmacht, der anfängt beim Plagiat, dessen fallende Preise durch hohe Produktionsvolumen kompensiert werden müssen, was wiederum zu hohen Vermarktungskosten führt und das zu noch grösseren Volumen und am Ende noch mehr Qualitätsabstrichen. Hoffnung vielleicht ja, aber nicht viel Zuversicht. Denn Robert Schläpfer äussernte auch seine Befürchtung, dass am Ende eine sinnentleerte, sich selber immer schneller zerstörende Mode stehen könnte, die jedem kreativen Schaffen und Wirtschaften den Boden entzieht.

Hier klang auch etwas an von den teils diametral entgegengesetzten Interessenlagen der europäischen Textilindustrie und jener der Dritten Welt und der aufstrebenden Industrienationen in Fernost. Das Problem liegt vor allem in der unterschiedlichen Auffassung darüber, was wirklich freier Handel ist. Während sich Europa diesem Prinzip noch stärker annähert, herrscht, wie sich ein Teilnehmer ausdrückte, in der Dritten Welt die Auffassung vor, Handelsfreiheit bedeute alleine Exportfreiheit für sie. Solche Gegenstände kamen auch in den Fragen im Anschluss an die Referate immer wieder zum

Vorschein; besonders häufig äusserten sich dazu indische und pakistanische Kongressbesucher.

Im nächsten Jahr dann wird sich ausgiebig Gelegenheit bieten, diese Fragen weiter zu diskutieren. Dann nämlich wird Taiwan das Gastgeberland des ITMF-Kongresses sein, und sein Thema lautet «East Asia: The Textile Perspective». Gewählt wurde es, um den Interessenten die Textilindustrie in jenem Teil der Welt näherzubringen. Das wird nicht weniger Gesprächsstoff bieten, als ihn die Kongressbesucher in diesem Jahr gefunden haben.



22



23