

**Industrielle Textilherstellung im ausgehenden 20. Jahrhundert in
der Schweiz und in Deutschland.**

Der Schrumpfungsprozess anhand von Fallbeispielen

Dissertation zur Erlangung des akademischen
Grades eines Doktors der Philosophie

vorgelegt von

Hans-Peter Pflüger

an der



Geisteswissenschaftliche Sektion
Fachbereich Geschichte und Soziologie

Konstanz, im Jahre 2015

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG/ARBEITSMETHODIK	6
1.1 STAND DER FORSCHUNG	6
1.2 FORSCHUNGSGEGENSTAND/METHODIK/QUELLEN	9
2. GRUNDLAGEN DER TEXTILINDUSTRIE UND ARGUMENTARIUM	22
Abgrenzungen innerhalb der Branche (23) — Spinnstoffaufbereitung (24) — Chemiefasern (25) — Spinnvorgang (28) — Spinnmarge (32) — Weberei/Wirkerei/Strickerei (33) — Textilveredelung (35) — Manipulation als zentrale Drehscheibe (37) — Gesamtsystem „Textil“ und dessen Anfälligkeiten (40) — Einfluss Rohwarenpreise (42) — Textilmaschinenherstellung (43) — Staatliche/regulatorische Einflussfaktoren (46) — "Business Chart" des Gesamtsystems (49) — Zwischenergebnisse aus dem zweiten Kapitel (u.a.): Rohmaterialbeschaffung als Schlüsselfaktor erfolgreicher Produktion (49) — Ländervergleich (51)	
3. GESCHICHTE DER (OST-)SCHWEIZERISCHEN TEXTILINDUSTRIE, VOR ALLEM SEIT DER INDUSTRIALISIERUNG BIS HEUTE	52
Blütezeit Baumwolle um 1750 (52) — Stickerei 1. Hälfte 19. JH (55) — Toggenburger Industrialisierung (56) — Stickerei 2. Hälfte 19. JH (57) — Seide (Ostschweiz) (58) — Zu viele Partikularitäten? (58) — Regionen Schweiz aus Sicht ETH (59) — Winterthur und Zürich (66) — Glarus (61) — Aarau/Olten/Basel/Langenthal (61) — Bern (62) — 1970/80er Jahre inkl. volkswirtschaftliche Gesamtschau (62) — Situation nach 1990 (66) — Passive Veredelung/Zoll/ Mehrwertsteuer (66) — Ausfuhrstatistiken (69)	
3.1 VERGLEICH MIT DEUTSCHLAND	70
Deutsche Wirtschaftsgeschichte (70) — Staatliche Förderung (72) — Außenhandel (73)	
3.2 VERGLEICHE MIT FRANKREICH, ITALIEN, ÖSTERREICH (U.A.)	77
Frankreich (77) — Italien (78) — Österreich, Süd- und Südosteuropa (80)	
4. FALLSTUDIEN ZUR ENTWICKLUNG (V.A.) DER SCHWEIZERISCHEN UND DEUTSCHEN TEXTILINDUSTRIE, SITUATION IM AUSSENHANDEL	82
4.1 FIRMENGESCHICHTE DER HABIS TEXTIL AG BIS 1982	82
Firmengeschichte (82) — Zahlenvergleich 1970–1980 (86) — Produktivität (106)	
4.2 ANDERE SCHWEIZER TEXTILFIRMEN (BIS CA. 1980)	111
Spinnerei und Weberei Glattfelden (111) — Pfenninger und Cie. AG Wädenswil (115) — Spinnerei Langnau (117) — Betriebsschliessungen (123)	
4.3 AUSWERTUNG ERGEBNISSE ANHAND EXPORT-/IMPORTSTATISTIK 1970–1980	124

4.4	KRISENJAHRE 1985–1995 ANHAND DER SITUATION BEI HABIS TEXTIL AG	130
	Habis Textil AG (130) — Sichtweise Textilverband (132) — Fortsetzung Detailanalyse Geschäftsgang (139) — Absatz/Vertrieb (142) — Manipulanten als Hauptabnehmer anhand konkreter Beispiele (143)	
4.5	WEBEREIEN SERNFTAL UND AZMOOS: LICHTBLICKE FÜR KONTINUITÄT?	149
	Sernftal als Ausgangspunkt (150) — Azmoos (151) — Entwicklung nach 1965 (154)	
4.6	AUSWERTUNG DER ERGEBNISSE ANHAND DER EXPORT-/IMPORTSTATISTIK SOWIE EINER LAGEBEURTEILUNG ZU DEN NIEDRIGLOHNLÄNDERN.....	156
	Theorie und Praxis „Beschaffungsstrategien“ (157) — Schweizer Aussenhandel „Textil“ 1988–2000 (160) — Bekleidung als Schlüsselfaktor (168) — Resümee (170)	
4.7	FALLBEISPIELE AUS DEUTSCHLAND – ERGÄNZT DURCH ERÖRTERUNGEN ZUR ROHMATERIALBESCHAFUNG	171
	Spinnerei und Weberei Momm AG (173) — Kolbermoor-Konzern (182) — Kulmbacher Spinnerei AG (183) — Augsburger Kammgarnspinnerei AG (185) — Textilgruppe Hof (187) — Vogtländische Baumwollspinnerei Hof AG (189) — Erba Aktiengesellschaft (190) — Beschaffung von Rohmaterial (191)	
4.8	ANDERE (INTERNATIONALE) BEISPIELE	200
	Italien (200) — Vorarlberg (203) — Veredelung "neu"/Gherzi (206) — AG Cilander (209) — Stöhr & Co. AG (212) — ETH-Studie 2002 (215) — Neueste Entwicklungen im Textilgewerbe ab 2000 (220) — USA (225)	
5.	ZUSAMMENFASSUNG	226
	LITERATURVERZEICHNIS	240
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	246
	TABELLENVERZEICHNIS	247

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AR	(Schweizer) Kanton Appenzell Ausserrhoden
BIP	Bruttoinlandprodukt
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BW	Baumwolle (evtl. Bw)
BWA	Bayerisches Wirtschaftsarchiv, München
c. p.	ceteris paribus
DOB	Damen-Oberbekleidung
EBIT	Earnings Before Interest, Tax, (... Depreciation and Amortisation)
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule, Zürich
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
F+E	Forschung und Entwicklung
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GTO	Gherzi Textilorganisation
HRB	Handelsregisterauszug (Deutschland)
IT	Informationstechnologie
ITMF	International Textile Manufacturers Federation
JH	Jahrhundert
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
lfm	laufende Meter
Mia.	Milliarde(n)
Mio.	Million(en)
NBSW	Neue Baumwoll Spinnerei und Weberei Hof AG
Ne	"Nummer" (auch: Nm) = Masseinheit für die Garnfeinheit
NLL	Niedriglohnländer (meist Schwellen- und Entwicklungsländer)

NOGA	Abkürzung für den „Code“ bei der Erhebung der schweizerischen Branchenindizes des Bundesamtes für Statistik (BfS)
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
OE	"Open-End"-Spinnprozess
p	pro / per
P.	Polypropylene
PLV	Passive Lohnveredelung
PV	Passive Veredelung
PVV	Passiver Veredelungsverkehr
SBG	Schweizerische Bankgesellschaft
SG	(Schweizer) Kanton St. Gallen
SWD	Spinnerei und Weberei Dietfurt
SWG	Spinnerei und Weberei Glattfelden
t	Tonne (Gewichtsmass)
TVS	Schweizerischer Textilverband, Zürich und St. Gallen
VR	Verwaltungsrat
VRP	Verwaltungsratspräsident
vs.	versus
WTA	Welttextilabkommen
ZH	(Schweizer) Kanton Zürich

1. EINLEITUNG / ARBEITSMETHODIK

Die Textilindustrie war in den letzten Jahrzehnten immer wieder im Fokus als Folge von markanten strukturellen Veränderungen, die bereits in den 1960er und 1970er Jahren begannen. Die Frage nach Notwendigkeit und Gründen des mit der „Krise“ verbundenen Auf und Ab und schliesslich das Abgleiten von ganzen Regionen beschäftigt viele noch heute. Es geht um die zentrale Frage nach dem Ausmass der Betroffenheit der Mitbewerber, welche zum Teil mit völlig unterschiedlichen Ausgangslagen und Ergebnissen durch schwierige Zeiten gingen. Standen da gute, bessere oder auch schlechtere Rezepte bei der Bewältigung zur Verfügung? Handelte es sich um ein lokales, regionales, landesweites oder um ein internationales Phänomen? War das in den Vorjahrhunderten meistens aus rein existenziellen Gründen betriebene europäische Textilgewerbe an einen Wendepunkt gelangt? Handelte es sich um direkte Folgen einer nicht abzuwendenden „Globalisierung“, welche Althergebrachtes in Frage zu stellen begann?

1.1 STAND DER FORSCHUNG

Ausgehend von der Frage, ob sich ökonomische und historische Wissenschaften ausreichend mit dem Thema auseinandergesetzt, und ob sie einen Beitrag geleistet haben zur Vorbereitung auf den sich abzeichnenden Lauf der Dinge, ist der im Beurteilungszeitraum vorherrschende und sich darauffolgend weiterentwickelnde „Stand der Forschung“ darzulegen.

Eine *Gesamtschau* erstellte die Naturwissenschaftliche Abteilung der ETH Zürich¹ im Jahr 2002. Sie befasste sich grundlegend und intensiv mit dem Thema und gab konkrete Empfehlungen ab, wo der Hebel für ein erfolgreiches Fortkommen der Branche anzusetzen ist. Bei zunehmender Beschäftigung mit der Studie wird ersichtlich, wie herausfordernd es für das gut aufgestellte Forschungsteam war, nur schon mit der Datenermittlung voranzukommen, ohne ins rein Statistische/Zahlenmässige abzudriften. Die Studie war denn auch vorbildlich mit nationalen und internationalen Daten unterlegt, und zwar aus den Bereichen Ökonomie,

¹ Scholz, a.a.O.

Ökologie, Naturwissenschaften, Produktionsprozessen, Historie, Statistik, Befragungen vor Ort und institutionellen Quellen. Sie wird deshalb als Datenfundus in der vorliegenden Abhandlung ausführlich und an mehreren Stellen genutzt. Hinsichtlich der Ergebnisse der ETH-Studie ist jedoch schon an dieser Stelle die Frage zu stellen, ob sie wirklich das brachten, was sich deren Auftraggeber erhofft hatten. Und das ist wiederum verknüpft mit dem Ansatzpunkt, ob die Wissenschaften im seinerzeitigen Kontext wirklich ein Maximum an spezifischem Know-how aufbauen und an die Industrie vermittelten konnten. Ferner ist zu hinterfragen, ob Grösse und Zugriffsmöglichkeiten eines Forschungsprojektes bereits von sich aus Garanten für Prägnanz und Treffsicherheit beim zu erwartenden Resultat sind.

Weitere *branchenbezogene* Arbeiten stammen von BREITENACHER, A. TANNER, SCHAFFNER, LINDNER oder von MURR/WÜST². Der Zeitabstand ihres Wirkens liegt bei 10 bis 40 Jahren. Während BREITENACHER in den 1970ern kommentierend tätig war, kamen SCHAFFNER und TANNER ab 1982, LINDNER im Jahr 2001 und MURR/WÜST im Jahr 2010 dazu. Die Gemeinsamkeit der Betrachtungen dieser Autoren besteht darin, dass sie sich mit der Materie ausführlich befasst haben, sei es auf betriebswirtschaftlicher, makroökonomischer, institutioneller oder lokalgeschichtlicher Ebene. Während BREITENACHER mit seinem Gesamtwerk als Protagonist der zeitgeschichtlichen deutschen Textilmarktforschung zu bezeichnen ist, waren es TANNER und SCHAFFNER, welche in der Schweiz das Thema federführend respektive in seiner *Gesamtheit* angingen, wobei Partikularitäten des gesamten schweizerischen Binnenmarkts als auch des Aussenhandels behandelt wurden. LINDNER befasste sich vor allem mit den Unterschieden zwischen der deutschen und der französischen Entwicklung nach 1945, wobei er es bahnbrechend schaffte, die Probleme mit Blick über die Landesgrenzen hinaus vertieft zu erforschen und darzustellen. Bei MURR/WÜST war es nochmals anders. Ihre lokalhistorisch angekündigte Arbeit wurde mit allgemeingültigen, ökonomischen Einlagen ergänzt. Das erfolgte in einem Kapitel zur „Finanzierung der deutschen Textilindustrie im 19. und 20. Jahrhundert“³, welches sich mit Themen wie *Nachfrageelastizität* (Bereitschaft der Abnehmer, bei steigenden Preisen mengenmässig mitzuziehen) oder dem Unterschied zwischen der schneller wachsenden *Kapitalgut-* und der langsamer wachsenden *Konsumgutindustrie* befasste, wobei MURR/WÜST die Textilindustrie zu letzterer zählten. Eher historisch

² Sh. Literaturverzeichnis

³ Schneider, J., in: Murr/Wüst, S. 95 ff.

sind dann Betrachtungen zur Kapitalbildung bei Industrien seit der Industriellen Revolution. Daraus kann abgeleitet werden, dass es in Krisenlagen, gerade im auslaufenden 20. Jahrhundert, eine grosse Rolle spielte, ob die jeweiligen Betriebe mit genug Eigenmitteln ausgestattet waren. Die Bereitschaft, einen Betrieb trotz erster Verlustausweise noch weiterzuführen, hängt so wesentlich vom finanziellen Engagement der Verantwortlichen ab. Das wird in allen folgenden Einzelfällen immer wieder festgestellt werden können.

Unternehmensgeschichtlich lässt sich der aktuelle Forschungsstand zum Beispiel anhand der grundlegenden und konsolidierenden Betrachtungen von PIERENKEMPER⁴ aufzeigen, welcher unter Hinweis auf die sog. „Gras“-Schule⁵ (Toronto, 1884) eine vergleichende Firmengeschichtsschreibung empfiehlt. Ferner sollte der Betrieb im Mittelpunkt solcher Untersuchungen stehen – als Ausgangspunkt und als Ziel.⁶ Für diese Arbeit ist aber abgrenzend einzuräumen, dass die gewiss in üppigem Ausmass verfügbaren Firmen- und Firmeninhaberbiografien oder „Textilbibliotheken“ zwar nicht ausser Acht zu lassen sind, sie aber nicht zum Forschungsschwerpunkt zählen. Der Grund liegt darin, dass es bei „Produktion“ und „Vertrieb“ weitgehend um ökonomische Sachverhalte geht, die in den Archiven meistens nicht derart ausführlich dokumentiert sind, um daraus eine Forschungsarbeit zu den Hintergründen und Zusammenhängen aufbereiten zu können.

Betriebswirtschaftlich (und teilweise auch volkswirtschaftlich) sind zudem folgende Autoren⁷ mit Arbeiten neueren Datums zu nennen: HURCKS und SCHÖLLER, welche mit dem Ziel ganz konkreter Hilfestellungen zugunsten der betroffenen Industrien ab den 1990er Jahren arbeiteten. Es ging SCHÖLLER um das Wegkommen von „standortbedingten Kostennachteilen gegenüber Entwicklungs- und Schwellenländern“ durch Kostenmodellrechnungen, strategische Absatzplanung oder leistungs- oder marktstrukturierte Handlungsweisen.⁸ Oder es ging bei HURCKS um die Analyse der internationalen Beschaffungsmärkte mit konkreten Empfehlungen zur kostensparenden Ressourcenbeschaffung.⁹ Seine Ausführungen waren derart treffend für die Beurteilung auch der Schweizer Verhältnisse, dass sie in dieser Arbeit gleich mehr-

⁴ Unternehmensgeschichte, S. 31

⁵ Unternehmensgeschichte, S. 46

⁶ Unternehmensgeschichte, S. 69

⁷ Sh. Literaturverzeichnis

⁸ Schöller, a.a.O.

⁹ Hurcks, a.a.O.

fach herangezogen werden. Es war damals wichtig, der schrumpfenden Textilindustrie konkrete Rezepte zu geben und den Verantwortlichen Handlungsbedarf und Lösungswege aufzuzeigen. Leider geschah das in einschlägigen Artikeln der textilen Fachpresse viel zu wenig.

1.2 FORSCHUNGSGEGENSTAND / METHODIK / QUELLEN

Wie bereits im Vorkapitel erwähnt, sollen in der vorliegenden Arbeit die Hintergründe zu Strukturkrise und Schrumpfung der heimischen Textilindustrie im ausgehenden 20. Jahrhundert dargestellt werden. Es geht auch darum, allfällige Unterschiede zur Situation bei anderen betroffenen Branchen wie Automobilbau oder Elektronikindustrie aufzuzeigen. Inwiefern war zum Beispiel das Schicksal der europäischen Herstellung von Radio- und Fernsehgeräten, welche sukzessive durch Billigprodukte aus Fernost vom Markt verdrängt wurde, vergleichbar mit der textilen Basisproduktion? Welches waren deren spezifische Erkennungsmerkmale, welche deren Situation respektive das Überleben von einigen wenigen Ausnahmen kennzeichneten? Das soll aufgezeigt werden anhand konkreter Nachforschungen in zentralen Bereichen wie Ressourcenbeschaffung, Produktion und Vertrieb.

Zur angewandten *Methodik* in dieser Arbeit ist der Unterschied zu erwähnen zwischen dem, was bei solchen historisch aufgesetzten Arbeiten üblicherweise erwartet wird, nämlich die Bereitstellung und Auswertung von Daten aus einem oder vielleicht zwei vollständigen Firmenarchiven und deren Gegenüberstellung respektive Zuordnung zu den im Beurteilungszeitraum geltenden Massstäben. Der Vorteil dieser Methode besteht in der guten stofflichen Legitimation, welche aus Originalquellen in Archiven und Zeitdokumenten vorhanden ist. Sie hat allerdings den Nachteil, dass die in den Archiven reflektierten Äusserungen und Meinungen der damaligen Repräsentanten auch zu Fehlschlüssen führen können in Sachen effektivem Wahrheitsgehalt beziehungsweise Allgemeingültigkeit. Es besteht also immer das Risiko, dass andernorts wieder alles anders war – und seien es nur we-

nige Kilometer vom Ort des Geschehens weg.¹⁰ Da stellt sich für den Wirtschaftshistoriker schon die Frage, ob er sich effektiv auf die Archive oder auf die übergeordneten volkswirtschaftlichen Daten verlassen soll, oder ob allenfalls ein anderer Weg zu beschreiten ist. Genau das soll in der vorliegenden Abhandlung unter der Bezeichnung „Unternehmensgeschichte plus“ erfolgen. Es soll über die zu leistende *Betriebsanalyse von einzelnen Firmen* vor Ort empirisch untersucht werden, ob die Archive (mit all den Aussagen und Meinungen) tatsächlich das wiedergeben, was sich effektiv zugetragen hat. Mit zusätzlicher Unterstützung durch *staatliche Aussenhandelsstatistiken* wird ferner auf der Basis von Liefermengen und Kilopreisen ermittelt, ob die in den Betrieben gemachten Wahrnehmungen zum aktuellen Geschehen effektiv zutrafen. Die Vorteile solcher Vorgehensweise liegen einerseits in der hohen Präzision der Aussagen sowie deren eindeutiger Belegbarkeit aus Geschäftsberichten und Aussenhandelszahlen¹¹. Andererseits kann so eine Ebene beschritten werden, die vom Lokalen und Regionalen ins Nationale und Internationale führt. Das Risiko von Fehleinschätzungen ist geringer. Sicher – und das ist hier vorweg einzuräumen – ist es einfacher, derart nachzuforschen, wenn die „Krise“ als Faktum bereits gegeben und bekannt ist. Umso erfreulicher ist es dann aber auch, wenn die löblichen Ausnahmen, welche die „Krise“ unbeschadet überstanden haben, als solche erkannt und bezeichnet werden und entsprechende „lessons learnt“ Ansporn für künftige Generationen geben.

Die Anwendbarkeit dieser hier praktizierten Methode „Unternehmensgeschichte plus“ sollte auch für andere Branchen bejaht werden können, sofern die Voraussetzungen dazu gegeben sind, zum Beispiel bei ausreichender Exporttätigkeit. Bei Branchen im reinen Binnenmarkt müssten andere Quellen aus staatlichen Erhebungen zum Waren- und Dienstleistungsverkehr herangezogen werden. Das Ziel wäre dann auch hier, mit den gewonnenen zusätzlichen Erkenntnissen treffsicher

¹⁰ Vgl. dazu auch Berghoff (S. 8), der eine "Betriebsblindheit" in vielen Beispielen von Unternehmensbiografien moniert.

¹¹ „Aussenhandel“ auch als Faktor der volkswirtschaftlichen Gesamtentwicklung eines Landes: War beispielsweise eine nicht sehr gut laufende Volkswirtschaft eines südeuropäischen Landes bereits ein sicherer Indikator für das Schicksal der örtlichen Textilproduktion? Oder: Konnte ein inzwischen international anerkanntes Spitzenprodukt auch in einem Entwicklungs- oder Schwellenland nachhaltig gewinnbringend auf den Markt gebracht werden?

nachzuweisen, in welchem Zustand sich das betreffende Geschäftsfeld im zu beurteilenden Beobachtungszeitraum genau befand¹².

Abgeleitet aus der Ausgangslage der Arbeit muss in der Folge eine mehrschichtige und mehrdimensionale Darstellung erfolgen, welche sich geografisch sukzessive auf überregionale und internationale Bezüge ausweitet. Beginnend mit einer Einführung zu den wichtigsten Grundlagen der Textilindustrie (und deren Abgrenzung) sowie einer historischen Übersicht zum „Textiland Schweiz“ soll das Fundament für alle in den Folgekapiteln behandelten Sachverhalte gelegt werden. Ferner werden anhand begleitender Sekundärliteratur die Erkenntnisse aus den Einzelfällen eingeordnet und beurteilt. Es sind die Wechselwirkungen und Prozesse darzustellen, welchen der textile Produktionsapparat im historischen Ablauf ausgesetzt war. Dabei soll es weniger um ein „découper l'histoire en tranches“¹³, sondern eher um ein Herausarbeiten von möglichst zeitlos gültigen Merk- und Angelpunkten der Branche vor allem anhand der konkreten Verhältnisse in der Schweiz gehen. Das Ganze soll anhand verschiedener Untersuchungen zu den betrieblichen Abläufen, zu Preisgestaltungen, zu den Warenströmen und zu all den – mehr und weniger – bekannten aufgetretenen Störfaktoren erfolgen. Nicht unwichtig ist auch die jeweilige Motivationslage der Entscheidungsträger am konkreten Standort: War es noch sinnvoll durchzuhalten, oder war es gescheiter, den Betrieb vorzeitig einzustellen? Lohnt sich all die Bemühungen überhaupt noch? Eine Auswertung all dessen soll die Fragen nach den Ursachen des Schrumpfungsprozesses, nach gemachten Fehlern, nach dem Unterschied zwischen gelebter Wirklichkeit in den Betrieben und der Wahrnehmung in der Öffentlichkeit beantworten. Die bisher bekannten Darstellungen zur industriellen Textilgeschichte sollen um einen Beitrag erweitert werden, der den Anspruch erhebt, sich um Zentrale, Spezifische und Zusammenhängende zu kümmern. Details und Partikularitäten sind folglich willkommen, müssen sich aber klar dieser Zielsetzung unterordnen.

Ein wichtiger, zusätzlich zu erwähnender Punkt ist der *Zeitraum* der Darlegungen: Über 200 Jahre sind im Fokus. Die Begründung für dieses weiträumige Vorgehen liegt darin, dass es zwar ausreichend geschichtliche Aufarbeitungen zum Beispiel

¹² Gewissermassen als "Uridee" schon bei Bodmer (a.a.O) so platziert, indem die gesamte "Industriegeschichte" im jeweiligen Zeitrahmen mit einbezogen wurde. Dann aber - 44 Jahre später - durch Berghoff (S.9) wieder relativiert, indem er zum Schluss kommt, dass kein einzelnes Buch für sich beanspruchen kann, sämtliche Aspekte der Unternehmensgeschichte zu behandeln.

¹³ Le Goff, a.a.O.

vom textilen Mittelalter oder zur industriellen Revolution respektive zur Mechanisierung gab. Kaum ein Werk, das die „Spinning Jenny“¹⁴ nicht gleich auch noch mehrfach abgelichtet vorlegte. Das mag zwar soweit historisch korrekt erfolgt sein, aber es war weit davon entfernt, dynamische Bögen über die einzelnen Epochen zu legen und diese durch den Vergleich von jeweils typischen Erkennungsmerkmalen gewissermassen „lebendig“ (oder zumindest „lebendiger“) erscheinen zu lassen – und das womöglich über lange Zeiträume hinweg. Als Beispiel sei hier die textile Baumwollverarbeitung genannt, deren Entwicklungsprozess sich anhand von Einzelfällen massstabgerecht über all die Dekaden hinweg darstellen lässt – und sei es nur, um die These aufzustellen, dass die Herausforderungen für die ganze Produktions- und Vertriebskette im Laufe der Zeit gar nicht stark voneinander abwichen. Oder – als weiteres Beispiel – die in dieser Arbeit zum Teil detaillierten Darlegungen zur gesamten Schweizer Geschichte der textilen Produktionsfaktoren. Sie haben vor allem den Zweck, sich bei der Beurteilung der „Krise“ im auslaufenden 20. Jahrhundert ein ausreichendes Bild zu verschaffen über die unterschiedlichen Auswirkungen und Befindlichkeiten in den betroffenen Regionen. Genau aus diesem Grund müssen Historie und spezifisches Know-how zur Branche sorgfältig dargelegt und in den jeweils anschliessenden Analysen und Beurteilungen konkret eingebracht werden. Es soll damit denjenigen Paroli geboten werden, welche sich überrascht zeigten von den Ereignissen in ihrer Region, ohne zu bedenken, warum möglicherweise gerade diese vorhersehbar besonders betroffen war, hätte man sich nur ein Stück weit mit den lokalen Gegebenheiten in den vorigen Jahrzehnten befasst. Manch unternehmerischer Fehlentscheid wäre vermeidbar gewesen und vermehrte Anstrengungen, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen, hätten sich als lohnenswert erwiesen.

Spezifisch zur Textilindustrie ist auf deren konkrete *Produktions- und Vertriebsketten* näher einzugehen. Das wurde in der verfügbaren Sekundärliteratur bisher zu wenig getan und es soll vorerst analytisch anhand eines „Business Charts“ (siehe Abbildung 7) den Fragen nach den Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Sparten des Produktions- und Vertriebsprozesses nachgegangen werden.

Das Bemühen um einen betriebs- und volkswirtschaftlichen Betrachtungsansatz ist somit vorhanden, wobei es immer wieder auch *die Branche selbst* inklusive all ih-

¹⁴ Prototyp der ersten mechanisierten Spinnmaschine (England, 18. JH)

rer besonderen Erscheinungsformen ist, welche für Fehlentwicklungen letztlich einzustehen hatte. Die Beurteilungspunkte müssen also nicht nur in fachlich-technischer Hinsicht abgegrenzt, sondern es muss auch gesagt werden, wie viel *ökonomische Analyse das Ganze erträgt*, um nicht ins Buchhalterische abzugleiten. Angebracht wäre zum Beispiel eine Aussage zum Freihandel und zu den komparativen Vorteilen aus der Spezialisierung eines Landes auf Produkte oder Branchen, bei denen es im internen Vergleich relative Pluspunkte aufweist (D. RICARDO). Eine Spezialisierung auf solche Sektorfürer (zum Beispiel die Schweizer Milchwirtschaft) wäre mit einem grossen volkswirtschaftlichen Gewinn verbunden, wenn das Land die meisten Milchprodukte exportieren und fast alle übrigen Güter importieren würde.¹⁵ Ein solcher Prüfschritt wäre bei der Textilbranche einzulegen: War diese derart hervorragend positioniert, dass es sich lohnte, sie zum nationalen Spitzenreiter zu deklarieren und voll auf deren Exporterfolge zu setzen? – Oder war die Förderung dieser Branche möglicherweise ein fataler Fehler?

In den Vorbereitungen zur Disposition dieser Arbeit kamen immer wieder Gedanken zum Thema „Niedriglohnländer“ (=NLL) auf. Das hatte deshalb einen grossen Stellenwert, weil viele Verantwortliche in den Betrieben als Grund für das Scheitern gerne das Thema so schilderten, als wären sie Opfer der sich veränderten globalen Märkte geworden. Das stimmt nur bedingt, denn es ist nicht gesagt, dass das Thema „Weltmarkt“ in jedem Fall (und sofort) bis auf Stufe Einzelbetrieb durchgeschlagen hatte. Genau solche Anliegen zu behandeln ist Aufgabe der vorliegenden Untersuchung. Es soll im Einzelfall pro Firma aufgezeigt werden, was zu welcher Zeit von aussen her zum Schicksal derselben beigetragen hat. Um diese Darstellung erfolgreich durchzuführen, braucht es einen Fundus von spezifischem Know-how in den Bereichen internationale Wirtschaftsgeschichte, Wirtschaftsgeografie in einzelnen Kontinenten (zum Beispiel der Entwicklungs- und Schwellenländer), Preisgefüge auf den Rohstoffmärkten, Hinweise zur Wirksamkeit supranationaler Handelsabkommen (zum Beispiel GATT), Zollbestimmungen und staatlichen Förderungsprogrammen. Dieses Wissen wurde anhand geeigneter Quellen zusammengetragen und eingebracht. Sie bestehen einerseits aus den genannten Zusammenfassungen in der Spezialliteratur, andererseits auch aus Nachforschungen in staatlichen und privaten Archiven, aus Presseerzeugnissen und Internetziten.

¹⁵ Borner, a.a.O.

Dabei ging es neben der Herstellung von fachlich ausreichender Relevanz um ganz gezielte Fragestellungen, die mithilfe der verfügbaren Spezialliteratur kaum zu bewältigen waren, so zum Beispiel um Fragen zur Bedeutung der Baumwollpreisentwicklung auf dem Weltmarkt, um Klarstellungen im Zusammenhang mit Design und Mode, um lokale und regionale Ereignisse vor Ort als Folge von dezentral gefällten (Fehl-)Entscheiden, um die Auswertung von Aussenhandelsstatistiken, um das Bereitstellen von geeignetem Illustrations- und Bildmaterial, um ausführliche Darlegungen zum Thema Chemiefasern vs. pflanzliche Produkte, um das Aufzeigen vergleichbarer Firmengeschichten im nahen Ausland, um Stoffkunde im Detailhandelsverkauf, um Unterlagen zur Darstellung der Entwicklung der Textilmaschinenindustrie, usw. Ferner gaben einige geführten Gespräche und Interviews mit ehemaligen Repräsentanten vor Ort (respektive per Mail) zusätzlichen Aufschluss über Details, die punkto Relevanz und Authentizität niemals anderweitig hätten in Erfahrung gebracht werden können .

Insgesamt musste Archivmaterial gefunden werden, welches die in der Arbeit aufgestellten Argumentationslinien stützen/fördern oder zumindest ein konstruktives Hinterfragen ermöglichen. So geschehen zum Beispiel anhand von Akten aus dem Staatsarchiv Appenzell AR, als es darum ging, schon in den frühen 1970er Jahren anhand von Preisbeispielen der Spur nachzugehen, inwiefern die Komponente "Fernost" im konkreten Geschäftsalltag bereits eine Rolle spielte. Oder als es darum ging, anhand von Materialien aus dem Staatsarchiv St. Gallen mit einem Beispiel konkret aufzuzeigen, wie staatliche Bewilligungsaufgaben beim Neubau einer Kläranlage für die betroffene Firma alles andere als hilfreich waren beim Bestehen in einem eh schon schwierigen Marktumfeld. Oder als es darum ging, aus der Personalzeitschrift "Mosaik" Details zu erfahren zu Uebernahmestrategien der Textilgruppe Oerlikon-Bührle in den Jahren 1985-1996.

Ferner konnten sämtliche in dieser Arbeit verwendeten Jahresberichte und Geschäftsabschlüsse (ausser bei Habis Textil AG) nur aus staatlichen respektive verbandsmässig geführten Archivquellen in der Schweiz und in Deutschland beschafft (oder zumindest ausfindig gemacht) werden. Es waren dies hauptsächlich neben der Zentralen Wirtschaftsdokumentation der Universität Zürich das Bayerische Wirtschaftsarchiv in München sowie die Bestände des Schweizerischen Textilverbandes in Zürich.

Das Firmenarchiv der Habis Textil AG (respektive diejenigen Teile von 1970 bis 1995, welche für die vorliegende Untersuchung relevant sind) wurde dem Verfasser aus dem Privatbesitz von Rolf Schiess (†), Flawil, zur Verfügung gestellt. Dabei stellte sich heraus, dass ein überaus reichhaltiger Fundus vorhanden war in Form von "Erläuterungsberichten der Revisionsstelle" (welche das wichtige Thema "Stille Reserven" deutlich ans Licht brachten), eigens aufgestellten "Zahlenvergleichen", "statistischen Angaben", "Gedanken zum Geschäftsjahr..", "Jahresberichten", "Rohwarenlagerung/Bereitstellung".

Besonderen Stellenwert in der Branche geniessen die Arbeiten der Zürcher Beratungsfirma Gherzi Textil AG, welche mit ihren schon in den 1980er Jahren einsetzenden Branchen- und Firmenbeurteilungen die Geschäftsleitungen der Firmen auf Schwachstellen aufmerksam machte und entsprechende Korrekturmassnahmen vorschlug - um der entsprechenden Argumentation etwas vorzugreifen. Für die Zwecke der vorliegenden Arbeit stand die Abhandlung von Gherzi zum Markt der schweizerischen Lohnveredelungsindustrie aus dem Jahre 1990 zur Verfügung (Privatbesitz Gherzi Textil AG, Zürich).

Die folgenden Haupt-Internetquellen waren unverzichtbar für das Erstellen dieser Arbeit:

1. Die PDF-Version der ETH-Fallstudie 2002, aus welcher neben zahlreichem Bild- und Tabellenmaterial auch ein Kurzabriss des Textilmarktes "Schweiz" übernommen wurden (vgl. bereits vorne in Kapitel 1.1).
2. Der Bericht von Grahammer Textiles, welcher sich authentisch mit der Chemiefaseraufbereitung und -herstellung befasst.
3. Die Berichte von Haider/Reller und Townsend zur Thematik "Zukunft der Baumwolle" sowie "Einfluss der Baumwollpreise auf den textilen Weltmarkt".
4. Die Impex-Aussenhandelsstatistiken der Eidgenössischen Zollverwaltung, welche präzise Abfragen zu interessierenden textilen Produkten im Aussenhandel ermöglichen.
5. Die Newsletter der Maschinenfabrik Rieter, Winterthur, welche Aufschluss geben über den aktuellen Stand der Technologie sowie über die Einsatzmöglichkeiten.

ten für Textilmaschinen weltweit (und somit Reflexionen zu den globalen Handelsströmen fabrizierter Textilware ermöglichen).

Die zu Beginn des Projektes gehegte Absicht des Autors, an einzelnen Standorten persönlich vorbeizugehen, wurde fallengelassen (Gefahr des Abgleitens in die Uferlosigkeit respektive Verzettelung des Themas). Die Schilderung globaler Ansätze kann deshalb bei Autoren wie VRIES¹⁶ nachgelesen werden, die sich ausführlich und fundiert mit den kontinentalen Unterschieden der Weltwirtschaft befassen. Ihre Schlüsse – zum Beispiel die Situation in China – sind plausibel, sodass man sich kaum über den Umweg der Textilindustrie zusätzlich Gedanken zu machen hat, ob es doch noch einen zweiten oder dritten Weg aus der Sackgasse der westlichen Industrieländer gegeben hätte. Das ginge deutlich zu weit. Fakt ist (und bleibt), dass sich die Textilindustrie mit ihrer eminenten Internationalität bestens eignet, um an einzelnen Wegmarken einen Blick aufs Ganze (das heisst auf Weltmarktverhältnisse) zu richten, allerdings nicht in der Absicht, irgendwelche „Beweise“ zu liefern zur Korrektheit/Plausibilität von bestehenden Nachforschungen der globalen Verhältnissen ("Mainstream"). Sondern es soll darum gehen, die Merk- und Eckpunkte von Textilproduktion und -vertrieb im ausgehenden 20. Jahrhundert zielgenau zu orten und Aussagen zu deren spezifischer Stringenz zu machen. Und es soll dabei auch ein Blick auf die neueste Neuzeit nach der Jahrtausendwende gerichtet werden, um zu schauen, was die gezogenen Lehren waren und wie sie konkret umgesetzt und weiterentwickelt wurden. Dabei darf jetzt schon verraten werden, dass die Textilindustrie ihre Herkunft und Weiterentwicklung aus den Erkenntnissen der Naturwissenschaften nie aufgeben musste. Im Gegenteil, der Einfluss derselben hat sich massiv verstärkt im Verlauf der letzten Jahre und Jahrzehnte.

Die starke Hinwendung der Arbeit zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen wurzelt in der berufsbedingten Vertrautheit des Autors mit solchen. Sie stammt aus mittlerweile 30-jähriger Tätigkeit als Kreditanalyst bei national und international tätigen Finanzinstituten. Durch das persönliche Miterleben verschiedenster Wendepunkte und Krisen kam dabei ein sehr spezifisches Know-how zusammen, das dem Autor mittlerweile Einordnung und Konsolidierung ermöglicht. Es waren die Erkenntnisse und Schlüsse bereits aus der nationalen Immobilienkrise in den

¹⁶ Vries, a.a.O.

1990er Jahren und das fortlaufende Mitverfolgen des zunehmenden Strukturwandels in bis dato kohärent heimisch basierten Geschäftsfeldern wie Maschinenindustrie, Uhren- und Metallindustrie, Papierindustrie, Chemische und Textilindustrie sowie des Finanzsektors, welche die Analysten dazu bewogen, Mittel und Wege zu finden, um all die divergierenden Strömungen zu erfassen, deren Handhabung und Bewältigung bis in heutige Tage hinein grosse Herausforderungen sind. Was ist - wie am praktischen Beispiel so miterlebt - zu tun, wenn in den frühen 1990er Jahren das Finanzierungsdossier einer alt eingesessenen Textilgruppe zur Beurteilung auf dem Tisch liegt mit dem Auftrag, noch Machbares herauszuholen und Vorschläge für das weitere Vorgehen zu machen? - Wohlverstanden: in einer bereits ausweglosen Situation, in der ausstehende Kredite nicht mehr bedient wurden und seitens der Verantwortlichen keine konkreten betrieblichen Schritte mehr aufgezeigt werden konnten, um das sich abzeichnende Malaise abzuwenden. Unter solchen Umständen drängen sich Fragen zu Hintergründen und Ursachen auf, deren Beantwortung nicht schlank oder eindimensional möglich ist, sondern eine ganze Reihe von *quantitativen* (=betriebswirtschaftlichen) als auch *qualitativen* (=Branchenzugehörigkeit, Managementkapazität, Personalressourcen usw.) Faktoren zu berücksichtigen verlangt, welche - im besten Fall - anhand von Szenarienbildungen zu Lösungsvorschlägen führen können. Damit seien die konkreten Problemstellungen aufgezeigt, welche auch in rückwärtsbeleuchtender/historischer Sicht auf einen zukommen, will man Ursachen und Wirkungen von konkreten wirtschaftlichen Ablaufszenarien beurteilen und verstehen respektive unter dem vorgeschlagenen plakativen Oberbegriff "Unternehmensgeschichte plus" abhandeln. Der grosse Unterschied zwischen tagesaktueller und wirtschaftshistorischer Betrachtung besteht traditionell in den Beurteilungszeiträumen, welche naturgemäss bei letzterer viel länger sind. Es geht um die Dimension "Jahre vs. Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte". Interessant dazu ist zu wissen, dass in letzter Zeit auch die Datenaufbereitung für das Tagesgeschäft bei der Kreditanalyse entsprechend erweitert wurden. So können heute gut und gerne mal Geschäftsbücher über 25 Jahre als Basis für eine Echtzeitbeurteilung dienen. Diese werden anhand des langjährigen Vergleichs von deren "Key Figures" aggregiert, sodass für die jeweilige Branche trennscharfe Kriterien abgeleitet werden können, die auch bei Schwankungen im sog. "Business Cycle"¹⁷ absolut noch brauchbar sind. Es ist also in der aktuellen

¹⁷ "Business Cycle" wird in der Kreditprüfung als Begriff verwendet, um strukturell und konjunkturell beding-

Kreditanalysetechnik tatsächlich ein Trend feststellbar, der in Richtung "Historisierung von Beurteilungsdaten und Analysefaktoren" geht. Sich wiederholende Wellenbewegungen im gesamtwirtschaftlichen Ablauf sind mit eingeplant, wobei deren echtzeitliche Fixierung und Interpretation in der Regel allerdings höhere Ansprüche stellen als eine rein historische Rekonstruktion. Dieselbe kann daher nur einen *indikativen* Beitrag bei zukunftsgerichteten Wirtschaftsprognosen leisten. Das Postulat "Unternehmensgeschichte plus" baut auf dieser Erkenntnis auf, indem Elemente der betriebswirtschaftlichen Echtzeitforschung in die historische Beurteilung einbezogen werden und gewissermassen zukunftsgerichtete, zahlenbasierte Nachforschungen aus der Vor-Vergangenheit für die Vergangenheit gemacht werden (alternativ oder als Ersatz zu Gegenüberstellungen von Archivmaterial) - und das alles nicht nur eindimensional-betriebswirtschaftlich, sondern mehrdimensional, indem die gesellschaftlichen und die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die Handelsströme und die Preisbildungsprozesse auf den regionalen, landes- und weltweiten Märkten mit einbezogen werden.¹⁸

Als Stütze zur jeweiligen Argumentation dürften auch die *Erkenntnisse aus der „Knowledge Economy“* nützlich sein, und zwar ohne gleich schon ausführlich darauf hinweisen zu müssen, dass es gerade das „learning inside firms“ war, das bei der Textilindustrie so gut funktionierte.¹⁹ Jedes Mal, wenn ein paar Tüftler daran waren, einen spezifischen Produktionsschritt derart zu rationalisieren, dass daraus eine echte Produktivitätssteigerung erfolgte, dann waren das Schritte innerhalb der „Knowledge Economy“, welche das betroffene Unternehmen vor dem allzu abrupten Abgleiten verschonte. Und das kann dann nicht verglichen werden mit technologisch überlegenen Importen von Fertigprodukten der Elektronikindustrie aus fernöstlichen NLL, welche der europäischen Binnenproduktion keine Chance liessen. Da war längst kein hiesiges „Knowledge“ mehr gefragt, welches hätte eingesetzt werden können, um der ausländischen Überlegenheit Paroli zu bieten.

Als *Hauptquellen* werden in dieser Arbeit die Geschäftsabschlüsse und Jahresergebnisse der folgenden Textilunternehmen verwendet:

te "Ups" und "Downs" der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung respektive derjenigen einzelnen Branchen zu dokumentieren (Erstverwendung/Kreation des Begriffs durch Schumpeter).

¹⁸ Durchwegs auch in Einklang mit den Empfehlungen Berghoffs in Richtung "multidimensionalem" Vorgehen (S. 8)

¹⁹ Powell, S. 200

Schweiz

Bis 1982: Habis Textil AG Flawil, Spinnerei und Weberei Glattfelden, Pfenninger und Cie. AG Wädenswil, Spinnerei Langnau. Es handelt sich dabei um eine Voll-Weberei, eine Spinnerei und eine kombinierte Weberei-Spinnerei. Ferner wurde mit Pfenninger und Cie. AG eine Firma als eine Art "Frühwarner" aus der Wollverarbeitung selektiert, um aufzuzeigen, dass auch branchenmässige "Minor Player" längst (diese schon im Jahr 1956) in einen strukturellen Umwälzungsprozess hineingeraten waren als Folge von globalen Veränderungen auf einem Weltmarkt mit nur wenig Erfolgchancen für partikulär tätige Schweizer KMU-Betriebe. Den beiden genannten Firmen aus dem Kanton Zürich ist gemeinsam, dass sie bereits frühzeitig aus dem Rennen schieden, während sich die Ostschweizer Habis Textil AG noch relativ gut durch die ersten Krisenjahre bewegte. Anhand der Untersuchungen der Jahresabschlüsse aus den vorentscheidenden 1970er Jahren sollen in der Studie Erkenntnisse gewonnen werden, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten vergleichbarer Firmen aufzuzeigen, letztendlich mit dem Ziel der Herausarbeitung und Darstellung eines für alle gültigen "Mainstreams" am Vorabend der Krise.

1985–1995: Habis Textil AG Flawil, Webereien Sernftal und Azmoos, AG Cilander in Herisau. Es handelt sich um - von der Ausgangslage her - zwei vergleichbare Webereien und eine traditionelle Veredelungsfirma (Cilander). Anhand der Geschichte von Cilander soll aufgezeigt werden, dass deren eigenständiger Sparte durchwegs eine eigene Beurteilung zukommt und demzufolge "vertikal" tätige Firmen wie Habis (Weberei inkl. ausgebauter Veredelungssparte) mit ihrem Vollprogramm ein hohes Risiko laufen, sich zu verzetteln und sie somit die in sie gesetzten Erwartungen nicht durchwegs erfüllen. Das ganz im Gegensatz zu den deutlich kleineren und viel weniger diversifizierten Webereien Sernftal und Azmoos, deren Programm "klein aber fein" lautete. Der Kontrast zwischen der im 1995 ausgeschiedenen Habis Textil AG und den beiden heute noch laufenden Betrieben soll branchenbezogene Herausforderungen konkret und vor Ort aufzeigen. Es sollen daraus empirisch Belege beigebracht und Rückschlüsse gezogen werden zwecks Befund und Bestandesaufnahme zur landesweiten industriellen Textilpro-

duktion in den bereits begonnenen Krisenjahren - und zwar integral über weite Teile der gesamten Branche hinweg (Stichwort: "Unternehmensgeschichte plus"). Um diesen Ansprüchen zu genügen wird zusätzlich die Scharnierstellung der sogenannten „Manipulanten“ mit einbezogen anhand von fragmentarischen Beispielen aus den Beständen der Firmen Hausammann & Moos, Nelo AG und Christian Fischbacher- Weitere Firmen werden bei Bedarf mit Namen genannt.

Süddeutschland (mehrheitlich ab 1990)

Spinnerei und Weberei Momm AG, Kolbermoor-Konzern, Kulmbacher Spinnerei AG, Augsburger Kammgarnspinnerei, Textilgruppe Hof, Vogtländische Baumwollspinnerei Hof, Erba Aktiengesellschaft, Stöhr & Co. AG. Auch bei diesen Firmen werden die Gemeinsamkeiten aufgezeigt und allenfalls unterschiedliche unternehmerischen Entscheide und Vorgehensweisen gewürdigt. Durch entsprechende Bündelung der Argumente soll auch hier die Bildung eines "Mainstreams" vorangetrieben und schlussendlich mit demjenigen der Schweiz abgeglichen werden.²⁰ Die Auswahlkriterien für die deutschen Firmen entsprachen denjenigen der Schweiz, indem einerseits Gleiches mit Gleichem in vergleichbaren Zeiträumen (zum Beispiel Spinnerei mit Spinnerei), andererseits aber auch bewusst weniger passende Adressen (Momm AG mit jahrzehntelangem Spezialprogramm durch Ausweichen auf Zellwolle oder die ebenfalls in der Wollverarbeitung tätige Kammgarnspinnerei) beigezogen wurden mit dem Ziel, aus deren Spezifika Hinweise zu Bedeutung und Gültigkeit des "Mainstream" bei den übrigen Firmen zu gewinnen. Und der wiederum lässt sich am besten aus der "alles" zusammenfassenden Firmenkurzgeschichte der Erba Aktiengesellschaft abspiegeln.

Da sich die meisten überlebenden Firmen in regional organisierten "Holdings" ab 1990 wieder einfanden, erübrigen sich weitere Angaben zur Firmenselektion, denn der Druck zum Zusammenrücken war inzwischen derart gross, dass die ganze Branche mehr oder weniger zum Restrukturierungsfall wurde. Mit der Selektion der Firma Stöhr & Co. AG wurde zudem ein Betrieb ausgewählt, der eine sehr aktive Expansion ins Ausland betrieb (eigene Tochtergesellschaften). Erfolge Misserfolge dieses Vorgehens werden entsprechend gewürdigt.

²⁰ Dieses Vorgehen mittels Heranziehen der Geschäftsabschlüsse von einzelnen Firmen wurde in der herrschenden Lehre auch in Zweifel gezogen, zum Beispiel durch LINDNER (S. 18), welcher das Schicksal von konkreten Unternehmen vor Ort nicht als ausreichendes Hilfsmittel für die Ableitung auf die Gesamtsituation sah.

Andere europäische Länder

Zwecks Einhaltung einer gewissen Uebersichtlichkeit und "Vollständigkeit" wurden ein paar Extrakte von Firmengeschichten und regionalen Entwicklungen aus den Nachbarländern Oesterreich und Italien selektiert. Dabei zeigte sich gerade bei Italien, dass nicht alles nach dem im deutschsprachigen Raum praktizierten Produktions- und Vertriebssystem laufen musste. Es gab Alternativen. Aber dazu brauchte es das Mitmachen und die Identifikation ganzer Regionen. Das is auch im Sinne von KIESEWETTER, der mit seinen Studien zur regionalen Homogenität²¹ im Jahr 2000 umfassend belegt, dass verschiedene Wirtschaftsregionen zu unterscheiden sind und es nicht gleichgültig ist, ob eine Fabrik in Süditalien oder in Norwegen steht. Der sie umgreifende „Raum“ – nicht zuletzt Witterungsbedingungen, Verkehrsanbindung oder politisches System – beeinflusst, was die Firma während ihrer Existenzdauer produziert, welche Angestellten sie beschäftigt, welche Infrastruktur sie benötigt usw. Demzufolge sollen gleiche oder gleichartige Wirtschaftsräume einander gegenübergestellt und auch Unterschiede von ungleichen Wirtschaftsräumen aufgedeckt werden.

²¹ Kiesewetter, S. 195

2. GRUNDLAGEN DER TEXTILINDUSTRIE UND ARGUMENTARIUM ZUM VERSTÄNDNIS VON FACHLICHEN FRAGEN

Es ist konkret aufzuzeigen, welche Bereiche der Textilindustrie mit Vorteil in diese Untersuchung einbezogen werden. Dies einhergehend mit dem Aufbau von Argumentationslinien, welche es der Leserschaft ermöglichen sollen, den späteren Gang der Untersuchung auch fachlich einwandfrei mitzuverfolgen. Das gilt insbesondere auch für die im späteren Kapitel 4 vorhandene Detailfülle in den Fallbeispielen. Um diese zu bewältigen ist ein gewisses Know-how der spezifischen textilen Prozesse und Fertigungsstufen erforderlich. Anhand der Abbildung 1 werden diese treffsicher zusammengefasst.

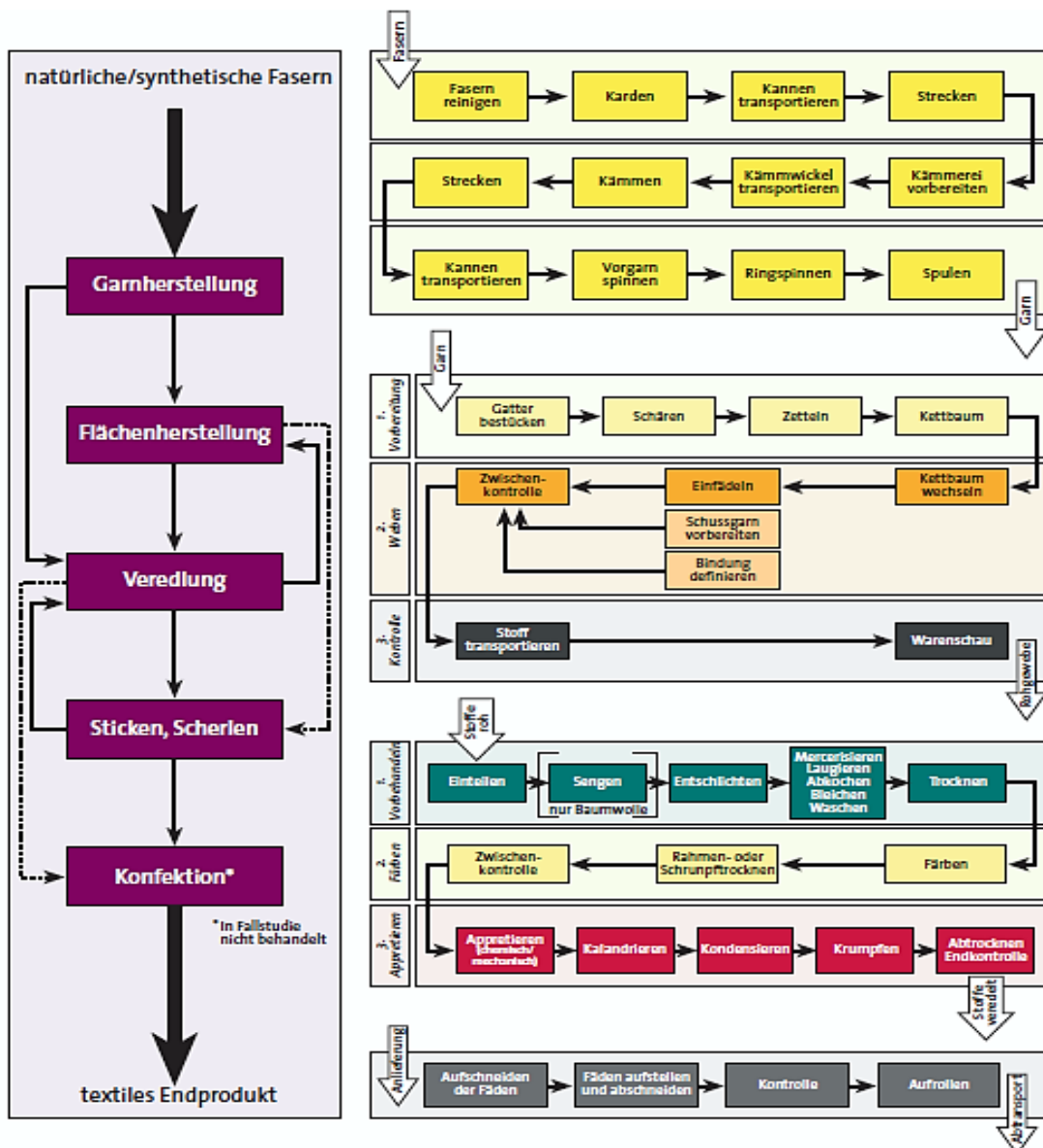


Abbildung 1: Gesamtproduktionsprozess, Quelle: ETH-Fallstudie 2002

Daraus können die folgenden Hauptsparten abgeleitet werden, die den hier interessierenden textilen Produktionsprozess ausmachen: Spinnstoffaufbereitung, Spinnen, Flächenherstellung (= Weben/Stricken) und Veredelung. Demzufolge *fallen Stickerei, Konfektion und Kleiderherstellung weg*. Der Grund für dieses Vorgehen ist, dass diese Endstufen des Gesamtprozesses eigene Sparten bilden und zum Beispiel die Bekleidungsindustrie²² als grösste Abnehmerin von Flächengebilden einen gesonderten Industriezweig darstellt, der nach den ihm eigenen Charakteristika separat zu behandeln ist.²³ Dasselbe gilt für die Stickerei, die bis heute als Teil des Veredelungsprozesses eine eigene Stellung einnimmt. Ebenfalls nicht einbezogen in eine detaillierte Betrachtung wird die gesamte Seidenindustrie, deren historischer Verlauf sowohl örtlich als auch zeitlich nicht mit dem vergleichbar ist, was in dieser Abhandlung unter „Textilindustrie“ zum Thema gemacht und analysiert wird. Eine fundierte Auseinandersetzung mit dem Schicksal der schweizerischen Seidenindustrie ist übrigens vor drei Jahren mit Unterstützung der öffentlichen Hand angestossen worden, anlässlich der Einlieferung der Bestände von Schwarzenbach (Thalwil) ins Landesmuseum in Zürich.²⁴

Eine kommerziellere, weniger produktionstechnische Darstellung des textilen Produktionsprozesses zeigt Abbildung 2.

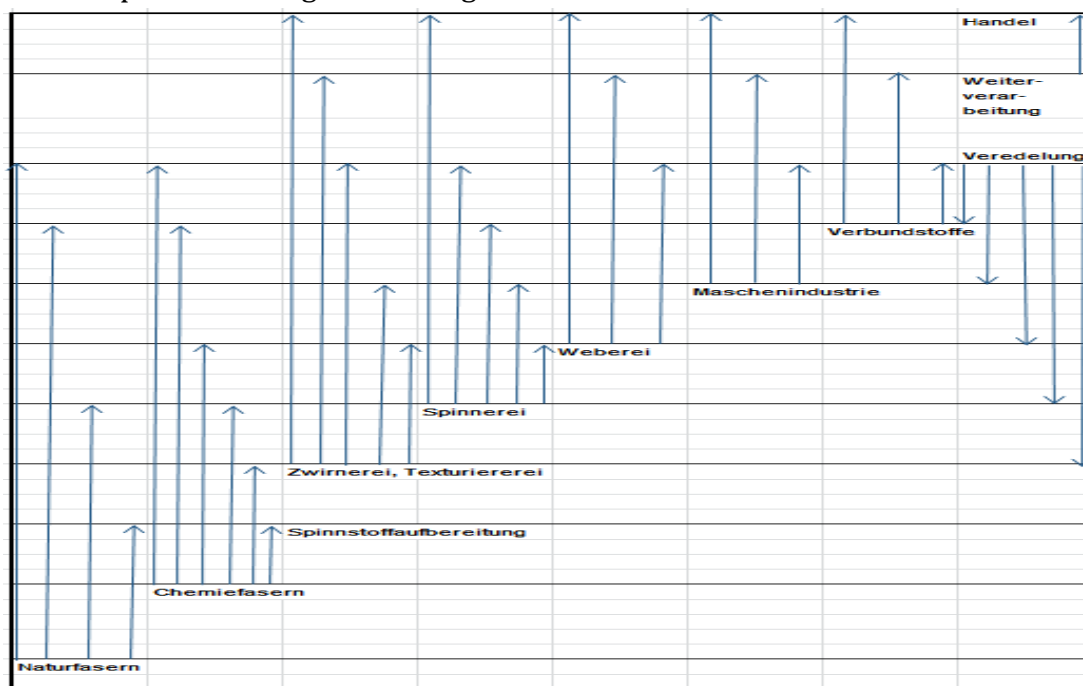


Abbildung 2: Textiler Produktionsprozess „kommerziell“, Quelle: Breitenacher, S. 16

²² Vgl. Schrenk, S. 16

²³ Gleicher Meinung: CREDIT SUISSE AG (Hg.): Schweiz und die europ. Integration, in: CS-Euro-Service 1991

²⁴ TagesAnzeiger (Zürich), Artikel vom 8. Februar 2011

Zwar sind die wichtigsten Eckpfeiler der Produktion (Faseraufbereitung, Spinnerei, Weberei, Veredlung) noch deutlich zu erkennen, aber deren Einbindung in die jeweiligen Handelsströme wird nun zusehends sichtbar: Das verarbeitete Fasermaterial wird in der Spinnerei zu Garn, in der Weberei zum Geflecht, im Veredelungsprozess zum verkäuflichen Zwischenprodukt verarbeitet und schliesslich im Handel verkauft. Die entscheidende Frage im Zusammenhang mit all den zu erwähnenden „Krisen“ wird gerade in diesen Abläufen zu suchen sein: War es richtig, zum Beispiel Spinnerei und Weberei zu trennen, den Veredelungsprozess gesondert zu betreiben und öfters die zum Verkauf bereite Ware wieder den Auftraggebern in Weberei und Spinnerei zurückzuschieben, respektive sie zur weiteren Verwendung den „Manipulanten“ zu überlassen? Wäre ein solcher Vorgang nicht effizienter und kostensparender möglich gewesen? Wie lief es bei den Direktverkäufen ab den jeweiligen Zwischenstufen? Gab es anerkannte Vorgaben oder Rezepte, welche entsprechenden Erfolg beschieden? Konnten diese als ausreichend „innovativ“ taxiert werden? – Diese Fragen sollen vorbereitend gestellt sein, um in später folgenden Themen wie „Stagnation trotz Innovation und technischer Kreativität“ wieder aufgenommen zu werden, denn führende Ökonomen bezeichneten letztere beiden als Schlüsselstelle zur Ankurbelung des wirtschaftlichen Wachstumsmotors.²⁵ Und um bei SCHUMPETER zu bleiben, werden ja praktisch alle Unternehmen mit einer Idee und zu einem bestimmten Zweck gegründet. Sie verlieren ihre Lebenskraft dann wieder, wenn Idee oder Zweck erfüllt oder unzeitgemäss geworden sind.²⁶

Mit einer Aufzählung respektive einem Beschrieb der wichtigsten textilen Sparten soll nun fortgefahren werden, beginnend mit der *Spinnstoffaufbereitung* und der Frage, welche Fasertypen ihr zur Verfügung standen. Die meines Erachtens beste und kompakteste Darstellung befindet sich bei *Grahammer Textiles*²⁷, einer Firma, die sich bis in die heutigen Tage mit Herstellung und Vermittlung von Industriegarnen erfolgreich im Markt behauptet.

²⁵ Kurz, S. 238

²⁶ Holderegger, Eingangszitat

²⁷ Grahammer, Internet-Zitat

Fasernarten	Unterkategorie	Faserprodukte
Chemiefasern (wichtigste Produzenten: Lenzing, DuPont, Nylstar, Azko Nobel, Hoechst)	Aus natürlichen Polymeren	Viskose, Modal, Lyocell, Cupro, Acetat
	Aus synthetischen Polymeren	Polypropylen, Polyacryl, Polyester, Polyamid
Naturfasern	Pflanzliche Fasern	Pflanzenhaar (z.B. Baumwolle), Bastfasern (Flachs, Jute), Hartfaser (Sisal, Kokos)
	Tierische Fasern	Schafwolle, Kaschmir, Rosshaar usw.

Tabelle 1: Faserntypen, Quelle: Grahammer

Die Gefahr eines vorschnellen Abdriftens zu Themen wie „Aufkommen der Kunstfasern“ oder „Ablösung der Baumwollfasern durch Produkte der chemischen Industrie“ ist bereits hier gegeben. Um das zu verhindern sei deshalb bereits an dieser Stelle mit Erläuterungen von Autoren wie zum Beispiel LINDNER anzutreten, der das Aufkommen der Kunstfasern bis in die Zwischenkriegszeit zurückverfolgt.²⁸ Er schildert zuerst die unbestrittene Stellung der Baumwolle auf dem Welttextilmarkt mit einem Anteil von 85 % im Jahre 1913. Denn höherwertige Textilstoffe wie Seide, Wolle und Leinen seien fortlaufend durch Baumwolle ersetzt worden. In der Zwischenkriegszeit seien jedoch zunehmend zellulosische Fasern v. a. als „Zellwolle“ ("Rayon Staple Fibre") aufgekommen. 1940 betrug ihr Anteil an der Weltproduktion bereits 12 % (gleich wie Wolle), während der Anteil der Baumwollfasern auf 75 % zurückging. Nicht zu vernachlässigen seien aber auch die Bemühungen der chemischen Industrie, mit deren intensiver Forschung zur Entwicklung synthetischer, nicht zellulosischer Chemiefasern (Durchbruch der USA-Firma Du Pont, die in den 1930er Jahren „Nylon“ entwickelte, während IG-Farben bald darauf mit „Perlon“ eine synthetische Faser zur Verfügung hatten). Der Marktdurchbruch dieser neuartigen Produkte gelang jedoch erst in den 1960er Jahren²⁹, weil das Vorhaben komplexer war als ursprünglich erwartet und weil die Baumwolle mit ihren bestens bekannten Vorzügen in der Textilindustrie nicht einfach zu ersetzen war.

1975 fand im englischen York eine erste von insgesamt drei Konferenzen statt, welche die weltweit führenden Forscher auf dem Gebiet „Chemiefasern“ vereinte.

²⁸ Lindner, S. 25 ff.

²⁹ Lindner, S. 29

Die Erkenntnisse aus den einzelnen Vorträgen wurden in einem Gesamtprotokoll³⁰ zusammengefasst:

- Polypropylene (= P.) sind kommerziell erhältlich seit den 1950er Jahren. 1975 im weltweiten Einsatz in der Textilindustrie mit 3,5 Mio. Tonnen.
- „Tufting“³¹: Teppichherstellung dreidimensional seit den 1950er Jahren in UK und USA mit 65 % Einsatz von P.
- Hinweis auf die jahrzehntelang andauernde Forschungsarbeit: „It is cheaper ... to make first quality products than 2nd quality...“³²
- Nicht zu verwechseln: Polypropylene mit Nylon.
- Vorhersage für den europäischen Markt: P. **werden** dort stark expandieren, da besser als anderen Kunstfasern (z. B. keine elektrostatische Aufladung).³³
- In die Gruppe der P. gehören auch Polyamid, Polyester und Acryl.

All die genannten Angaben zeigen, wohin die Reise gehen sollte. Wie es effektiv ablief, ist bei LINDNER nachzulesen (siehe Tabelle 2).³⁴

Jahr	Gesamtfaser- verbrauch	Baumwolle	Wolle	Chemiefaser insgesamt	Synthetische Fasern	Zelluloseische Fasern
1976	26'537	13'211	1'515	11'811	8'601	3'210
1980	29'576	14'291	1'267	13'718	10'476	3'242
1984	31'253	14'831	1'621	14'800	11'804	2'996
1990	37'907	18'714	1'522	17'671	14'913	2'757

Tabelle 2: Weltverbrauch wichtigste Textilfasern in 1'000 metrischen Tonnen, Quelle: Lindner, S. 60

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Prognosen von THOMAS (et al.) soweit eintrafen, da der Verbrauch an synthetischen Fasern bis 1990 deutlich nach oben ging. Gleichzeitig zog die aber Baumwolle kräftig mit, sodass die Verteilungsunterschiede der Produkte zwischen 1976 und 1990 gemessen am Gesamtverbrauch noch gar nicht einen totalen Durchbruch der „Synthetics“ aufzeigen.³⁵ Es darf daher für den rückblickenden, analytischen Bedarf ruhig die baumwollverarbeitende Industrie im Vordergrund bleiben, denn genau bei dieser könnte **so** der angebliche Importdruck aus den exportierenden Niedriglohnländern (=NLL) am

³⁰ Thomas, a.a.O.

³¹ Vgl. auch Heudorf, S. 190

³² Thomas, A.2.2.

³³ Thomas, B.2.2.

³⁴ Lindner, S. 60

³⁵ Etwas andere Darstellung bei Gherzi-ITV (S. 8), welche das Wachstum der „Synthetics“ etwas progressiver darstellt. Das spielt für die Zwecke in der vorliegenden Abhandlung jedoch keine Rolle.

besten dargestellt werden.³⁶ Die etwas gar „weitsichtige“ Fernprognose von THOMAS (et al.), gemäss welcher weite Teile der textilen Rohstoffbasis durch P. ersetzt würden, erfüllte sich unter diesem Gesichtspunkt nicht voll³⁷ – Substitution ja, aber nicht nur. Ferner war man sich in diesen Fachgremien 1975 noch nicht einig über die künftige Preisentwicklung gerade auf dem P.-Markt. Da lag das Expertengremium allerdings goldrichtig³⁸.

Ein illustrativer P.-Bereich, der sich bis heute rasant durchsetzen konnte, war die Herstellung von P.-basierten Teppichböden. Die Entwicklung in den 1970er Jahren verlief fulminant. Die Herstellung von wollbasierten Teppichböden ging deutlich zurück.³⁹

Soviel zum Exkurs zu den chemischen und synthetischen Faserstoffen.

Zum Thema *Spinnstoffaufbereitung* stellt sich nochmals eine elementare Frage: Was muss man für das Verständnis derselben noch vorausgesetzt werden, um in einer späteren Phase der Arbeit das Geschehen im Welt- und europäischen Markt zu verstehen und mitzuverfolgen? – Denn die damaligen Akteure in der Branche waren samt und sonders „Macher“, die zwar wussten, worum es ging, jedoch lieber darauf verzichteten, darüber allgemein verständlich zu konferieren und zu berichten. Man liest zwar oft von allen möglichen Entwicklungen und Umstellungen in der Branche, aber nur selten, was genau geschah und wie stark betroffen die Leute bei betrieblichen Veränderungen waren. Daher muss jetzt ein Blick zurück in die Basisliteratur zum modernen Spinnvorbereitungsprozess geworfen werden, z. B. bei BAUMANN/SATTLER.⁴⁰ Es ist erstaunlich, zu erfahren, wie vielseitig und kompliziert die Zusammenstellung der richtigen Fasermischung für den nachfolgenden Spinnvorgang ist. In einem ersten Schritt geht es um den Begriff „Manipulation“, der in dieser Abhandlung noch etliche Male auftauchen wird. Es geht dabei um die technologische Zusammenstellung der Spinnpartien unter Berücksichtigung der erwünschten Garneigenschaften⁴¹ – also um das technische Rezept (oder auch als

³⁶ Schoeller, S. 16

³⁷ Thomas, A4.1 + A6.8

³⁸ Sh. neuerdings auch E.Walraf (a.a.O.), welche ein Nachziehen der Preise synthetischer Fasern mit der Baumwolle feststellt.

³⁹ Thomas, H1.2

⁴⁰ Baumann/Sattler, a.a.O.

⁴¹ Baumann/Sattler, Einleitung

Fertigungsauftrag für die Mischerei“ bezeichnet).⁴² Einen Einblick in die angesprochene Komplexität gibt Abbildung 3.

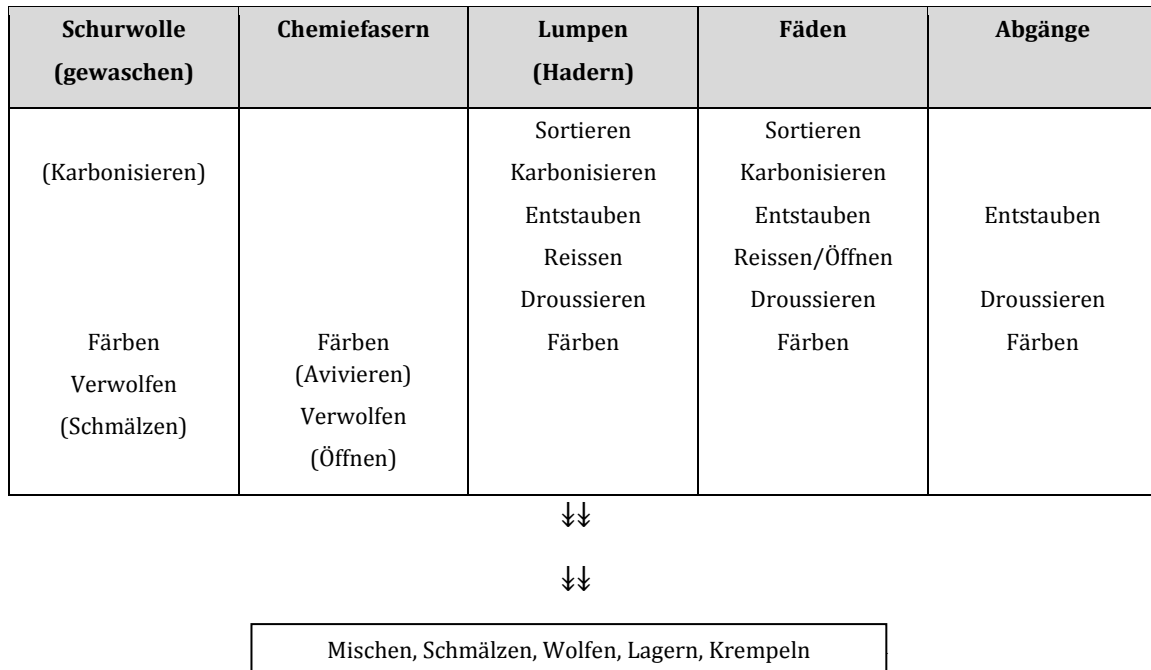


Abbildung 3: Verarbeitungsvorgänge bei der Streichgarnherstellung, Quelle: Baumann/Sattler, S. 162

Der eigentliche *Spinnvorgang* beginnt erst nach all diesen Prozeduren, ohne dass der ungeschulte Leser eine Chance hätte, wenigstens ein paar Fachbegriffe zu verstehen (ergänzend hier auch noch eine erweiterte Tätigkeitsliste von TANNER: Chargen wie Strecken, Kämmen, Garnsieden, Zetteln, Umlegen, Einziehen, Schlichten, Spulen usw. hielten auch bei ihm Einzug in den Gesamtbeschreibung)⁴³. Will man zur Performance der gesamten Branche Aussagen machen, dann sollte der Versuch unternommen werden, sie technisch in den Grundzügen zu begreifen. Es soll so vermieden werden, vorschnell zu Schlüssen zu kommen, die dann in der Praxis nicht standhalten. Beispielsweise kann fehlerhaftes **Vorgehen** beim Mischen/ Wolfen und bei der Tätigkeit des "Manipulanten" zu folgenden Garndefekten führen:⁴⁴

- ungleichmässiges Garn
- Garn klebt
- hoher Abfall resp. Flugfaseranfall
- unreines, noppiges oder schimmliges Garn
- Flecken im Garn

⁴² Baumann/Sattler, S. 161

⁴³ Tanner, Schiffchen (...), S. 15–16 und S. 60–70

⁴⁴ Baumann/Sattler, S. 242

Zu bemerken ist hier erneut, was an Detailtreue und Know-how erforderlich ist, um den Ansprüchen im nationalen und internationalen Markt zu genügen, und das mit regionalen, oft wenig bekannten KMU-Betrieben. Kleinste Fehler können zu Reputationsschäden der ganzen Branche führen – wohlverstanden einer Branche, die gerade in westeuropäischen Gefilden seit Jahrzehnten auf dem Prüfstand und von Kritik nicht verschont geblieben war. Da darf die Anschlussfrage wohl erlaubt sein, ob es sich unter den gegebenen Umständen für den in der Region tätigen mittelständischen Betrieb überhaupt gelohnt hat, sich ernsthaft zur Wehr zu setzen? Kannten beziehungsweise beachteten die damaligen verantwortlichen textilen Ausbildungsstätten und Fachgremien die zunehmende Not und den Druck, in denen sich diese Betriebe befanden?

Die Notwendigkeit solch fundamentaler Auseinandersetzung wurde zwar längst erkannt, ist jedoch bisher nie wirklich umfassend und (welt-)umspannend erfolgt. Erst im Jahre 2012 – eigentlich sehr spät – erschien das vierbändige Fachwerk von CATHERINE HARPER⁴⁵, beim Durchlesen desselben dem Leser beinahe der Atem stillsteht bei dem fachtechnischen Feuerwerk, das für die Gesamtbranche hier gezündet wird. Es muss daher von allen Rezensenten der Textilbranche verlangt werden, sich wenigstens einen Bruchteil des jeweiligen spezifischen Wissens anzueignen, bevor in die Diskussion eingegriffen wird.

Der nächste Blick in die deskriptive Branchenbeschreibung gilt der *Spinnerei und Zwirnerei*. Vorerst soll zwischen Zwei- und Dreizylinderspinnerei unterschieden werden: Während erstere (auch als Vigognespinnerei bezeichnet) den Haupttypus darstellt, ist die Dreizylinderspinnerei Teil eines Spezialverfahrens.⁴⁶

Unterschieden werden bei den zweizylindrigen die

- Baumwollabfallspinnerei
- Baumwollgrogarnspinnerei
- Vigognespinnerei
- Imitatspinnerei
- Baumwollbuntspinnerei
- Barchentspinnerei
- Wollstreichgarnspinnerei

⁴⁵ Harper, a.a.O.

⁴⁶ Baumann/Sattler, S. 247

Die Spinnverfahren sind einander sehr ähnlich. Der Output aus der Spinnerei ist entweder Streichgarn, sofern mindestens 20 % Wolle oder wollähnliche Chemiefasern im Garn enthalten sind; oder aber Vigognearne, wenn der Baumwollgarnanteil überwiegt.⁴⁷ Etwas zeitgemässer ausgedrückt: kardierte oder gekämmte Ringgarne, Kompaktgarne und Rotorgarne verlassen als „Garne“ die Spinnerei.⁴⁸ Die wichtigsten zum Einsatz kommenden Maschinen sind einerseits die am häufigsten verwendeten Ringspinnmaschinen (Abbildung 4), auf der ein kleiner Metallring (Ringläufer) auf einer kreisförmigen Bahn um eine Spindel rotiert (weisse Reihe nach links an den Bildrand auslaufend). Ferner sind es die Rotorspinnmaschinen (Abbildung 5), die zwar erst 1955 zum Einsatz kamen, aber wesentlich schneller und damit kostengünstiger sind (am Boden stehende Spindel-Trommeln).



Abbildung 4: Rieter Ringspinnmaschinen, Quelle: Rieter Newsletter 14.10.2013



Abbildung 5: Rieter Rotorspinnmaschine, Quelle: Rieter Newsletter 14.10.2013

⁴⁷ Baumann/Sattler, S. 247

⁴⁸ Vgl. Newsletter Rieter vom 25. Januar 2013

Das Stichwort „Chemiefasern“ liefert den Übergang zu den zusehends wichtiger gewordenen chemischen Kenntnissen des Manipulanten, die er in seine Berechnungen einfließen lässt. Das Mischen der Ballen erfordert grosse Erfahrung. Es werden pro Vorgang (je nach Grösse der Spinnerei) nicht unter 15 und selten mehr als 30 Ballen gemischt. Je mehr Ballen zu einer Mischung verwendet werden, umso besser und gleichmässiger fällt die Mischung aus.⁴⁹ Ferner ist hier als wichtiger Punkt einzuflechten, dass die Chemiefaserproduktion die traditionelle Spinnerei ersetzen konnte mit ihren *Endlosfäden*⁵⁰, die direkt für die Herstellung von Geweben eingesetzt und beim Spinnprozess erst beim Strecken einzuspeisen waren.⁵¹

Erneut sei die Frage nach der Verständlichkeit der Materie gestellt. Zwar ist jeder Nicht-Branchenkenner weit davon entfernt, ein fundiertes Urteil zu fällen, für die echten Textil-Professionals dürfte es aber doppelt schmerzhaft gewesen sein, jeweils aus den Medien zu erfahren, was wieder wo schiefgelaufen war, respektive welche Firma gerade wieder ihre Pforten geschlossen hatte oder zum Verkauf ausgeschrieben wurde. Eine paradoxe Situation, die in dieser Arbeit immer wieder anzutreffen sein wird: einerseits eine hochqualifizierte Industrie, die in all den Jahrzehnten europa- und weltweit aufgebaut worden war, andererseits Stagnation und Schrumpfung gerade in den traditionellen Stammgebieten.

Als illustratives Beispiel dient hier die Spinnerei/Zwirnerei Nuolen am oberen Zürichsee. Der damalige Inhaber beklagte sich im Interview 2012⁵² über den zunehmenden Einsatz von sogenanntem Ne 100/2 Garn aus Indien. Er meinte, dass er mit den hiesigen Qualitätsansprüchen, die von den Abnehmern damals verlangt wurden, mit seinem Produkt (Ne 95/2) preislich nicht mithalten konnte. Er hätte sich aber nie getraut, ein Ne 100/2 anzubieten. Das hätte ihm seine Berufsehre nicht erlaubt. Demzufolge ist eine gewisse Doppelbödigkeit unübersehbar: Vom einheimischen Produzenten wurde Top-Qualität verlangt, ohne dass die hiesigen Abnehmer dafür den Preis bezahlen wollten. Solches erlaubt wiederum die Frage, ob es gerechtfertigt war, eine Industrie mit hochspezifischem technischem Know-how mit dem ganzen Sortiment zu betreiben, ohne dass die marktreifen Produkte der eigenen textilen Basisproduktion nicht einmal im Inland ausreichend abgesetzt

⁴⁹ Baumann/Sattler, S. 248

⁵⁰ Sh. auch Heudorf, S. 124

⁵¹ Lindner, S. 60

⁵² Kessler/Lang, Interview 13. September 2012

werden konnten? Wäre es nicht zielführender gewesen, sich auf die Hauptsparten in Herstellung/Vermarktung zu konzentrieren? Das wäre doch bestimmt auch in der breiten Öffentlichkeit auf Verständnis gestossen.

Last, but not least ein Hinweis auf die kaufmännischen Berechnungen (Einkauf Rohmaterialien, Kalkulation), die der Spinnerei-Manipulant in seine Beurteilung einfließen lassen musste. Letztlich ging es um die Einhaltung der sog. *Spinnmarge*, welche besagt, dass der Anteil der Personalkosten an den betrieblichen Gesamtkosten höchstens 50 % sein darf, das heisst der Überschuss aus Verkaufserlösen zum Gesamtaufwand einer Firma (auch in Währung pro Gewichtseinheit dargestellt) soll mittel- bis langfristig die Profitabilität der Firma sicherstellen. Das soll für später folgende Passagen in dieser Arbeit so vorgemerkt sein.

Die folgenden Erläuterungen von BAUMANN/SATTLER eignen sich nicht nur für die Spinnerei, sondern für sämtliche Produktionsbetriebe der ganzen Branche. Da wäre einmal die Notwendigkeit eines einheitlichen Kontorahmens, der zuerst die Kostenarten definiert (stark verkürzt):⁵³

Verbrauchskosten (Rubrik 4): Hilfsstoffe, Betriebsstoffe, fremde Lohnarbeiten, Löhne und Gehälter, soziale Aufwendungen, Abschreibungen, Steuern usf.

Eine Auflistung der Kostenstellen (Rubrik 6): Spinnereivorbereitung, Spinnerei, Spulerei, Zwirnerei, Haspelei, Nebenkostenstellen usf.

Im sogenannten Betriebsabrechnungsbogen (heute Bestandteil entsprechender IT-Programme) werden die Verbrauchskosten auf die Kostenstellen verteilt, sodass die Verantwortlichen sofort erkennen, bei welcher Sparte am meisten Verbrauchskosten anfallen. Diese Kalkulation schützt den Betrieb vor späteren Überraschungen beim Zusammenstellen des Geschäftsabschlusses und bei der Ermittlung der Profitabilität. Kein "Manipulant" sollte darauf verzichten, sich um die Ergebnisse aus dem Betriebsabrechnungsbogen zu kümmern. Denn ein nicht analysierter Gewinn kann auch beim Einkauf des Rohmaterials entstanden sein, der aber in der Produktion bereits wieder geschmälert wurde.⁵⁴ Weitere Messgrößen wie *Beschäftigungsgrad* oder *Arbeitsproduktivität* ergeben sich praktisch von selbst. Es wird sich zeigen, dass mit diesen wenigen Finanzkennziffern die historische Wirt-

⁵³ Baumann/Sattler, S. 150 ff.

⁵⁴ Baumann/Sattler, S. 157

schaftlichkeit von Firmen der Textilindustrie ermittelt und zu Vergleichszwecken verwendet werden kann. BAUMANN/SATTLER weisen mit Bezug auf die Spinnmarge auch darauf hin, dass diese Berechnung nicht sakrosankt ist, sondern das Verhältnis von Lohnkosten zu betrieblichen Gesamtkosten dauernd Schwankungen ausgesetzt ist.⁵⁵ Das wird auch bestätigt in der E-Mail-Korrespondenz mit der Maschinenfabrik Rieter AG, Winterthur (Frau E. Walraf):⁵⁶ Wichtig ist die Spanne zwischen *Faserpreis*, der bis 70 % der Gesamtkosten ausmacht, und dem *Garnpreis* auf der Verkaufsseite. Beide sind grosser Volatilität ausgesetzt, zum Beispiel durch Garnfeinheit und Produktequalität, aber auch lokale Kostenstrukturen, Substitutionen, alternative Spinnverfahren mit synthetischen Endlosfilamenten usw. Und das alles nur für die Kurzstapelspinnerei. Das Ziel, hier eine allgemeingültige Spinnmarge abzuleiten, sei ambitiös. – Da wurden offenbar die gesteckten Erwartungen der 1960er Jahre bei BAUMANN/SATTLER durch die später einkehrende Realität nicht ganz bestätigt. Und es ist wichtig, solche Einschübe/Bedenken in den später folgenden Fallbeispielen im Auge zu behalten. Es soll ja keine historische Analyse mit allfälligen fehlgeschlagenen Konzepten des damaligen Beobachtungszeitraumes betrieben werden, ohne zumindest deren Problematiken aufzudecken. Das Durchziehen der Analysen mit einer angenommenen Spinnmarge von 50 % wird somit flächendeckend zwar indikativ vorteilhaft, aber kaum ausreichend sein.

In einem nächsten Punkt sollen *Weberei, Wirkerei und Strickerei* thematisiert werden. Das Weben (und damit die *Weberei*) ist die bekannteste und traditionsreichste Produktionsform der Textilindustrie. Auf den Webstühlen werden Rohgewebe produziert, welche Vielfalt und Möglichkeiten der Branche erstmals konkret zum Vorschein bringen. Die darauf folgenden Weiterverarbeitungsschritte in Veredelung und Konfektion zeichnen sich bei den Webereiprodukten deutlich und folgerichtig ab. Historisch zu erwähnen ist die Erfindung des Jacquard-Webstuhles 1805 durch den gleichnamigen Lyoner Seidenweber. Mit seinem Lochkartensystem konnten erstmals grossflächig gemusterte Stoffe gewoben werden. Die Weberei soll in dieser Arbeit weniger technologisch, sondern vielmehr institutionell verstanden werden, d. h. es sind – analog SCHOELLER – nicht nur der webtechnische Kernprozess, sondern auch die vor- und nachgelagerten Verfahren (Zetteln, Einziehen, Färben, Drucken, Ausrüsten) zu berücksichtigen, sog. *Vertikalbetriebe*, wel-

⁵⁵ Baumann/Sattler, S. 156

⁵⁶ Walraf, E., in: Mail-Korrespondenz mit Rieter Maschinenfabrik AG

che jeweils das ganze Spektrum im Produktionsprogramm führen.⁵⁷ Ferner sollen – analog SCHOELLER – die Webereien wie auch die Spinnereien auf deren Tätigkeit in der *Baumwollverarbeitung* fokussiert werden.⁵⁸

Als Spezialsparte der Weberei ist die *Wirkerei* zu nennen, in welcher mit Hilfe des Wirkstuhles sog. Wirkwaren produziert werden (Trikot, Jersey, Fleece usw.). Der Vollständigkeit halber kommt hier noch dazu die *Strickerei*, in welcher mit Hilfe von (Strick-)Nadeln Maschen hergestellt werden. Die *Gestricke* zeichnen sich aus durch robustere und durchsichtigere als in der Weberei hergestellte Geflechte.

Es ist Aufgabe dieser Abhandlung, sich auch mit den Sorgen und Nöten der Webereizunft zu befassen. Warum war es gerade die Rolle derselben, mit ihrem vielfältigen und kennzeichnenden Produktionssortiment als Mahnmal einer schrumpfenden Branche in der Allgemeinheit bekannt zu werden, viel deutlicher als z. B. die Spinnereien, deren Garnfabrikation beim Publikum deutlich weniger bekannt waren?

Eine Mengenerhebung aus der schweizerischen Webereiproduktion (Tabelle 3) zeigt einen teilweise drastisch rückläufigen Trend zwischen 1995 und 2008, der in den vorhergehenden Jahrzehnten bereits erkannt worden war. Die Rede bzw. das damalige Gerücht vom eigentlichen Sterben der Baumwollweberei wird damit verständlich.

Grossregion	Wirkungsbereich	Anzahl 1995	Anzahl 2008
Lémanique	Baumwollweberei	1	-
Zürich	dito	4	1
Mittelland	dito	6	4
Zentralschweiz	dito	1	-
Ostschweiz	dito	15	6
Ticino	dito	2	0
Nordwestschweiz	dito	2	3

Tabelle 3: Arbeitsstätten nach schweizerischen Grossregionen, Quelle: Zusammenfassung einer Korrespondenz mit dem Bundesamt für Statistik vom 3. Januar 2011

⁵⁷ Schoeller, S. 15 + 16

⁵⁸ Schoeller, S. 16

Im Bereich „sonstige Webereien“ (nicht auf der Tabelle) kam es im Total zu einer Steigerung von 12 auf 14. Das ist aber nicht umwerfend, berücksichtigt man die weit höhere Zahl an Arbeitsstätten in den Vorjahrzehnten.

Auch der Maschinenbestand in den Schweizer Baumwollwebereien zeigt ein analoges Bild (Tabelle 4).

1984	1985	1986	1988	1989	1990	1992	1993	1994	1995
5057	4685	4619	4265	3101	3080	2477	2309	2176	1774

Tabelle 4: Maschinenbestand Schweizer Baumwollwebereien, Quelle: TVS Jahresberichte ab 1985

Dieser nicht gerade optimistisch anmutende Befund der schweizerischen Webereindustrie im auslaufenden 20. Jahrhundert soll als Ausgangs- und Angelpunkt der Untersuchungen in dieser Arbeit dienen.

Ein weiteres Thema ist die *Textilveredelung*. Sie ist bekannt als Nachbearbeitungsindustrie, welche den erwähnten Geflechten, Gewirken und Gestriken in Farbe und Design die notwendige Ausstattung für die anschliessende Weiterverarbeitung verleiht. „Veredelung“ heisst also auch Verkaufsnähe und Prüfstein für den Markterfolg der vorgelagerten Verarbeitungskette. Bei der Durchsicht der verfügbaren Primär- und Sekundärliteratur fällt auf, dass die Autoren zwar über die Veredelung berichten, aber auch schnell wieder zu anderen Themen wechseln, die offenbar naheliegender und ausgiebiger zur Verfügung stehen. So geschehen bei JUNKERS, der 2007 eine Arbeit zum Thema vorlegte.⁵⁹ Bemerkenswert kommt er schon in seiner Einleitung zum Schluss, dass die Veredelungsindustrie den allgemeinen Strukturwandel bis in die 1990er Jahre gut überlebte.⁶⁰ Aus seinen Nachforschungen erfährt man noch den detaillierten Verfahrensablauf der Textilveredelung: Vorbehandeln, Sengen, Auftauchen, Prägen, Karbonisieren, Drucken, Ausrüsten, Entschlichten, Laugieren, Walken, Färben, Beschichten ...⁶¹ Kein Wunder, wenn die bereits gestellte Frage zur „Laientauglichkeit“ wieder aufkommt. Aber auch hier soll gelten: Alles soll erforscht und verstanden werden, was dem Ziel der Beurteilung der ganzen textilen Wertschöpfungskette nützlich ist. Und da gibt es bei JUNKERS interessante Ansätze. Bei der Textilveredelung (seinem eigentlichen Thema)

⁵⁹ Junkers, a.a.O.

⁶⁰ Junkers, S. 2

⁶¹ Junkers, S. 24 ff.

folgen aber ausser ein paar Hinweisen zu Ökokosten und Energieverbrauch kaum nennenswerte Ergebnisse. An diesem Beispiel soll die Schwierigkeit der Suche nach geeigneten Quellen zur Textilindustrie insgesamt verdeutlicht werden (auch bei LINDNER so beanstandet⁶²). Die Autoren wurden gezwungen, auf jeweils andere Forschungsgebiete auszuweichen, mit dem Resultat, dass sich die meisten auf dem gemeinsamen Feld von Statistikauswertung, Kommentierung von Sekundärquellen und Empfehlungen für künftige Fehlervermeidung (resp. Proklamationen zur Ausweglosigkeit) wieder trafen. So auch BREITENACHER, der in seinem ganzen Schrifttum eine Unmenge an Statistiken und volkswirtschaftlichem Zahlenmaterial zur Beurteilung einer Ist-Aufnahme vorlegte.⁶³ Das soll hier nicht getan werden, sondern im später folgenden Einblick in die Firmengeschichte von Cilander AG in Herisau (siehe Kapitel 4) wird aufgezeigt, was in der Veredelung in den letzten 30 Jahren alles getan werden konnte, um den Anschluss nicht zu verpassen. So schilderte GUTGSELL in seinem Abriss der „Geschichte der Textilveredelung“⁶⁴ Vielfältigkeit, Pioniergeist und weitsichtiges Unternehmertum, welches gerade für diese Berufsgattung in den letzten 100 Jahren entscheidend waren für Sein oder Nichtsein. Längst nicht alle existierten zur Jahrtausendwende noch, aber es gab ein paar Ausgesuchte, die dank ausserordentlichen Leistungen bis heute am Werk sind. Immerhin.

⁶² Lindner, S. 17

⁶³ Breitenacher, a.a.O.

⁶⁴ Gutsell H., in: Textiles St.Gallen, S. 155 ff.

WEITERFÜHRENDE SPEZIALSPARTEN UND TEXTILHANDEL

Betrachtet man den schematischen Gesamtproduktionsprozess (Abbildung 2), gehören nun noch die Bereiche „*Weiterverarbeitung*“ und „*Handel*“ dazu. Die „*Manipulation*“ ist dabei Schlüsselstelle für den Markterfolg der ganzen textilproduzierenden Kette. Der daneben bestehende „Rohgewebehandel“ ist bis heute eine eigenständige Sparte, die in unseren Breitengraden nur noch vereinzelt betrieben wird. Die wenigen noch existierenden Firmen in diesem Segment (z. B. Dierig in Augsburg) sind zwar Branchenführer erster Güte, jedoch eher ungeeignet, um den generellen Zustand der damaligen und heutigen Textilindustrie zu erforschen. Der Grund ist, dass reine Rohgewebe nicht auf einer Fertigungsstufe sind/waren, die Rückschlüsse auf das Geschäftsgebaren der nachfolgenden Produktionsstufen zulassen. Ferner betrieben manche Herstellerfirmen den Gewebehandel in eigener Regie, sodass eigenständige Aussagen dazu kaum möglich sind. Das Ganze ist – sprichwörtlich – zu stark ineinander „verwoben“.⁶⁵

Vorerst soll noch einmal zur „*Manipulation*“ zurückgekehrt werden. Im Unterschied zur bereits mehrfach genannten Spinnmanipulation (= Rezepterstellung für die Garnmischung) geht es nun um die Tätigkeit des definitiven Flottmachens der Gewebe/Gewirke/Gestricke für den Handel. Die so verstandenen Manipulanten/Con-verter waren zuständig für folgende Aufgaben:⁶⁶

- Zwischenhandel von Geweben/Gewirken und Stickereien
- Auftragsvergabe an die Textilveredler
- Kreation und Styling der Dessins

Manipulanten/Textilconverter waren anerkannte Marktteilnehmer an der Schlüsselstelle bei der Kontaktvermittlung zu ausländischen Abnehmern. Es handelte sich um Schweizer Firmen wie Fischbacher, Nelo AG, Reichenbach, Hausammann & Moos, Mettler, Brunner u. a. Alle führten ihre spezifischen Produktesortimente, aber alle hatten eine Gemeinsamkeit in der genannten Tätigkeit als Drehscheibe zum Ausland. Einige überlebten weniger lang als andere, wie diejenigen, die sich

⁶⁵ Wobei es eigentlich Aufgabe dieser Arbeit wäre, dem nachzugehen. Allerdings darf dabei deren Ziel nicht ausser Acht gelassen werden, anhand von erkennbaren und gut eruierbaren Details auf Allgemeines zu schließen (und nicht: über Eventualitäten zu spekulieren).

⁶⁶ Schaffner, S. 84 ff.

auf Spezialitäten in der Stickerei konzentrierten. SCHAFFNER⁶⁷ erkannte schon 1982 diese bedeutende Rolle der Manipulanten als Absatzpartner der Baumwollspinnerei und -weberei. Er verwies auch auf deren wesentliche Vorteile, die sie gegenüber ihrer eigenen Klientel hatten: deutlich geringerer Beschäftigungsrückgang, hohes Angebot an qualifizierten Arbeitsplätzen, Unabhängigkeit von der Zusammensetzung und Menge der Güterströme, die bei den Auftraggebern zirkulierten. 13 Jahre später kam es zu einem erneuten Lob für die Manipulanten von Seiten des Schweizerischen Textilverbandes, der diese als bedeutend widerstandsfähiger im Vergleich zur übrigen Industrie bezeichnete.⁶⁸ Da aber viele Firmen die „Manipulation“ in Doppelfunktion mit anderen Sparten betrieben, ist es nicht angezeigt, deren späteres Scheitern an der Manipulation dingfest machen zu wollen. Da besteht noch Erklärungsbedarf von Seiten der damaligen Protagonisten. So brachte beispielsweise ROLF SCHIESS im Interview vom Juni 2011 die Abhängigkeit seiner Baumwollweberei vom Vertrieb der Gewebe durch die Manipulanten deutlich zum Ausdruck.⁶⁹ Als aussagekräftige Quelle dient hier auch das Know-how der Zürcher Textilorganisationsfirma Gherzi, welche sich über Jahrzehnte mit dem branchenspezifischen Geschehen auseinandergesetzt hat. So wurde in einem Bericht von 1990 festgestellt, dass die bisherige Zusammenarbeit zwischen Manipulanten, Webereien und Veredlern als „wenig zufriedenstellend und nicht als Partnerschaft“ empfunden wurde. Ferner meinte Gherzi, dass die Bedeutung der Manipulanten weiter abnehmen werde und die Auftragslücke durch andere Aktivitäten zu schliessen sei.⁷⁰

Zur Frage nach den Auslösern/Verursachern der „Krise“ in den 1980er Jahren auf dem inländischen Markt ist zu sagen, dass die hiesigen Converter mit ihren internationalen Verbindungen bei Fernost-Billigimporten möglicherweise eine Rolle gespielt haben – ausgerechnet sie als Hauptabnehmer der inländischen textilen Basisproduktion. Wie stark diese Rolle aber wirklich war, wird sich hinten (in Kapitel 4) noch genau weisen. Wie sah es auf der Exportseite aus? Wer hatte Einfluss auf das Preisgefüge der zu exportierenden Ware? Wer sass an den Schalthebeln der Marktsteuerung? Billige Ware per Import ins Land vs. Sitzenbleiben der Produzenten auf der zu teuren Exportware? War die Tätigkeit der Converter ein Teil

⁶⁷ Schaffner, S. 90

⁶⁸ TVS Jahresbericht 1995, S. 7

⁶⁹ Schiess, R.: Interview vom 25. Juni 2011

⁷⁰ Gherzi, S. 130

des Problems? Hier zeichnet sich die Schwierigkeit ab, einen den effektiven Verhältnissen im ausgehenden 20. Jahrhundert gerecht werdenden Beschrieb zur Lage der gesamten Textilindustrie zu erstellen. Es waren für die ganze Branche trügerische Jahre. Erfolge und Misserfolge wechselten sich schnell ab und Prognosen waren nur schon auf Jahresbasis kaum möglich. Die ambitionösen Verkaufsbudgets konnten nicht eingehalten werden und vieles erscheint im Rückblick spekulativ und eher zufällig. Auch der Textilverband erkannte früh den Handlungsbedarf, beklagte sich mehrfach über die mangelnde Solidarität auf dem Heimmarkt und rief zu mehr Geschlossenheit in der Branche auf.⁷¹

Der vorstehende Abschnitt gibt einen Hinweis auf die intransparenten Verhältnisse im Textilhandel, nur schon im Markt „Schweiz“. Es bedarf hier noch weiterführender, aufwändiger Untersuchungen, um sich ein besseres Urteil bilden zu können. Von einer Vorverurteilung der Schweizer Manipulanten ist aber abzusehen. Das wäre eindeutig verfrüht. Das bestätigt so auch LEUTHOLD, welcher im Interview meinte, dass die Angelegenheit alles andere als transparent gewesen sei, da es sich um komplexe Zusammenhänge handelte.⁷²

Negative Stimmen zur Manipulation kamen aus Deutschland. Man sprach von Umgehungsmanövern der Converter über „Factory Outlets“, also die Vermarktung von Ramsch und faktisches Unterlaufen der bestehenden Preisgefüge, oder Redaktoren liessen sich gar einen Spruch von Konfuzius einfallen: „Den Mann, der sich um Fernes nicht bekümmert, erwartet schon in nächster Nähe Kummer.“⁷³ Auch bei den Zulassungen zur „Eurotuch“-Messe 1996 bestand man auf kreative Hersteller und keine Manipulanten aus Europa.⁷⁴ Der Produzent Ahlers meinte 1995 (nach 10 Jahren eigener Fabrik in Sri Lanka) gar, bei Bezügen aus Ostasien sich nicht als Manipulant, sondern als „veritabler Fabrikant“ zu sehen. Und darauf sei er stolz.⁷⁵ Oder die Kommentatoren zur „Première Vision“ (Messe in Paris) hielten 1995 bemerkenswert fest, dass die angespannte Preissituation dazu führe, dass immer

⁷¹ TVS Jahresbericht 1984, S. 24; 1987, S. 34 + 48

⁷² Interview 2013, a.a.O.

⁷³ TextilWirtschaft Nr. 07 vom 15.2.1996, S. 150

⁷⁴ TextilWirtschaft Nr. 10 vom 7.3.1996, S. 138

⁷⁵ TextilWirtschaft Nr. 47 vom 23.11.1995, S. 70

mehr Stoffanbieter zu Manipulanten würden und vor allem das Weben nach Osteuropa verlagerten.⁷⁶ Insgesamt ergibt sich also kein heiteres Bild.

Das mit den bisherigen Erläuterungen vermittelte textile Fachwissen sollte den Forschungszweck dieser Arbeit verdeutlicht haben. Es geht um die Frage, ob die damaligen Protagonisten in den europäischen Traditionsgebieten alles Mögliche getan hatten, um die sich anbahnende „Krise“ zu erkennen und diese durch rechtzeitige und geeignete Massnahmen abzuwenden, sowohl in fachlich-technischer als auch in ökonomischer Hinsicht. Die bisherigen Abgrenzungen und Definitionen sind weiter zu verfeinern durch *spezifische Fragestellungen aus den Fallbeispielen* (siehe Kapitel 4). Konzeptionelles Vorgehen soll dabei oberste Leitlinie sein. Partikularbetrachtungen mögen zwar interessant sein, können aber in einer Gesamtbeurteilung nicht Vorrang haben.

Zum Thema „*Gesamtsystem Textil und dessen Anfälligkeiten*“ ist vorerst zu sagen, dass es sich um ein über den Erdball gespanntes Netz handelt, das sprichwörtlich *eng verknüpft ist*. Weltweite Liefer-, Produktions- und Absatzstrukturen waren und sind vorhanden. Die Bedeutung dieser Feststellung ist deshalb hervorzuheben, weil noch in den 1980er Jahren mancher Textilindustrielle der Ansicht war, mit seinen Top-Produkten den Weg „schon selber“ zu finden. Dies, obwohl sich die zunehmende Teilnahme von kleineren und mittelgrossen Firmen an internationalen Textilmessen zum absoluten „Must“ entwickelte.

Generell bleibt es dabei, dass trotz vielen positiven Ausnahmen und Einzelercheinungen die damalige (hiesige) Textilindustrie in den 1990er Jahren massiv in eine verschärfte Wettbewerbslage geriet. Besonders schwer betroffen waren die baumwollverarbeitenden Betriebe. Diese These wird unterstützt durch volkswirtschaftliche Erkenntnisse zu *komparativen Kostennachteilen*, welche die in den Industrieländern beheimatete Textilindustrie betrafen.⁷⁷

Ein weiteres Thema ist die Erkennung der *überlebensspezifischen Elemente in einzelnen Sparten*. Wie aufgezeigt reagiert der Rohgewebebehändler nicht gleich wie der Manipulant auf zeitspezifische Veränderungen. Das Einkaufsgebaren der Weberei ist nicht zu vergleichen mit demjenigen der Spinnerei. Der Textilveredler muss sich

⁷⁶ TextilWirtschaft Nr. 40 vom 5.10.1995, S. 44

⁷⁷ Vgl. Schoeller, S. 1

erst dann zur Decke strecken, wenn die vorgelagerte Basisproduktion nicht läuft und der Einsatz von Chemiefasern erfolgt nicht erst, wenn Baumwolle knapp wird. Hier muss zwar schon das textile Gesamtsystem im Auge behalten werden, aber es ist unverkennbar, dass die einzelnen Sparten bei veränderten Marktbedingungen unterschiedlich reagieren - letztendlich aus rein existenziellen Gründen. Solche Sensibilitäten und Reaktionsweisen gilt es darzustellen und einzuordnen. Erst dann sind Schlüsse auf die Gesamtlage zu ziehen und auf Fragen einzutreten, ob es doch noch da und dort einzelne „Mitigaters“ gegeben hat, welche für die Fortführung an den Standorten in den Traditionsgebieten sprachen.⁷⁸

Ferner ist die *Situation „National vs. International“* gut zu beobachten. Ist ein Ländervergleich Deutschland–Schweiz beispielsweise sinnvoll und sei es nur, um den Vertretern des einen Landes mitzuteilen, dass sie sich mit ihren Herausforderungen nicht alleine in ihrem Wirtschaftsraum befanden, sondern Parallelen und Gemeinsamkeiten vorhanden waren? Dieser Faden soll bei Gelegenheit aufgenommen werden, um sich dabei mit vergleichbaren Problemstellungen in den beiden Ländern auseinanderzusetzen.

Es geht auch um *Problemfelder, welche in den Jahren nach 1995* erkennbar wurden. Wie war es zum Beispiel bei gewissen Schweizer Spinnereien, welche zum Teil noch über die Jahrtausendwende hinweg massiv produzierten?⁷⁹ Geeignetes Schrifttum dazu ist zwar kaum vorhanden, aber es ist fast logisch, dass Spinnereien einerseits als erste Station des heimischen Produktionsprozesses ihren Tribut zu zollen hatten (z. B. bei Parallelimporten von Garnen durch die Webereien), andererseits aber durch gewandelte Verfahren und Materialansprüche in den nachgelagerten Stufen plötzlich wieder „Garn“ anderer Qualität gefragt war. So unglaublich schnell konnte es gehen und so hoch war der Anpassungsdruck. Die *Frage nach „Winnern“ und „Losern“* aus der damaligen Zeit liegt auf der Hand, wobei nicht zu vergessen ist, dass die Geschehnisse im grundsätzlich freien (Welt-)Markt abliefen. Auf die Bedeutung von „frei“ muss allerdings noch eingegangen werden. Man darf nicht voraussetzen, dass diejenigen, welche ihre Hausaufgaben gemacht hatten, belohnt wurden mit entsprechenden Markterfolgen. Es waren eher die Nischenplayer im modebewussten Mikrobereich, welche durch geschicktes Agieren mit

⁷⁸ Vgl. auch Breitenacher, S. 13

⁷⁹ So bestätigt in: TextilWirtschaft Nr. 7 vom 15.2.2001, S. 80

Produkten und Preisen ihre Funktion und Stellung halten konnten, zum Beispiel in Italien, wo die wesentliche textile Produktionskette bis heute in Tausende von Kleinstbetrieben aufgesplittert ist. Entsprechend professionelles Know-how der Marktteilnehmer darf als gegeben betrachtet werden.

Der *Einfluss der Rohwarenpreise* wird kontrovers diskutiert, indem sich die einen zu den Beschaffungspreisen äussern und diese als Ursache für die Schwierigkeiten nennen, während sich andere aus solcher Diskussion heraushalten. Wie war es wirklich, zum Beispiel bei den Baumwollpreisen? Mit dem Thema beschäftigten sich zum Beispiel HAIDER/RELLER⁸⁰, welche das Absinken des Baumwollpreises zwischen 1995 und 2002 auf den absoluten Tiefstand von 0.84 \$/kg beschrieben. Differenzierter setzt sich TOWNSEND damit auseinander, welcher aus Sicht USA die Situation auf dem Welt-Baumwollmarkt der 1990er Jahre zu Händen der ITMF-Konferenz in Marokko (1998) untersuchte.⁸¹ Seine Arbeit zeigt u. a. die relative Bedeutungslosigkeit der europäischen Abnehmerländer auf diesem durch „China Mainland“ dominierten Markt. So schlugen Importerhöhungen Chinas nachweislich direkt auf den „Cotlook A Index“ durch. Ohne die drei Hauptproduktionsländer China, USA und Indien läuft/lief auf diesem Markt nichts.⁸²

Zusammengefasst kann vorerst festgehalten werden, dass das Abgleiten der hiesigen Textilindustrie nicht direkt bzw. nicht hauptsächlich auf steigende Baumwollpreise an den Rohstoffmärkten zurückzuführen war. Das werden auch die konkreten Beispiele der Einzelfirmen sowie der Aussenhandelsstatistik aufzeigen (siehe Kapitel 4.6 und ff.).⁸³

In ähnlicher Richtung votierte zu den Rohstoffpreisen BREITENACHER⁸⁴, der bei steigenden Faserpreisen einen lagerzyklisch bedingten „Nachfragestoss“ ortete, so dass in Phasen steigender Rohstoffpreise (1972/73, 1976 und 1979) sich die textile Produktion in Deutschland relativ günstig entwickelte. Auch sei es so gewesen, dass Preiserhöhungen im textilen Rohstoffmarkt weniger stark einschlugen als in anderen Branchen (z. B. Spinnstoffe wurden zwischen 1970 und 1980 um 40 %

⁸⁰ Haider/Reller, a.a.O.

⁸¹ Townsend, a.a.O.

⁸² Townsend, S. 2+3

⁸³ Anderer Meinung: Schaffner (S. 210-212), der in den Tagesschwankungen der Rohstoffpreise an den Börsen grosse Gefahr für die Garnpreise und damit für die Bruttomargen der Textilfirmen sah. Neuerdings auch E.Walraf im 2015 (a.a.O.), welche die Rohstoffpreise als entscheidenden Faktor für die Herstellung eines Garns bezeichnet. Dies allerdings nicht retrospektiv auf Europa bezogen, sondern tagesaktuell in bezug auf die Ausmarchung zwischen weltweiten Mega-Playern wie Indien, China, USA u.a.

⁸⁴ Breitenacher, S. 69-71

teurer; im Gesamtdurchschnitt der Branchen waren es 70 %). Ferner sei bemerkenswert, dass der Preisanstieg für Spinnstoffe ausschliesslich auf die Verteuerung von Natur- und zellulosischen Fasern zurückzuführen war, während die synthetischen Fasern zwischen 1970 und 1980 gar um 20 % günstiger lagen. Dies bestätigt auch LINDNER.⁸⁵ Insgesamt wies BREITENACHER darauf hin, dass gerade Naturfasern wie Baumwolle und Wolle ausgeprägten Preisschwankungen unterlegen seien, die von Jahr zu Jahr spekulativen Dispositionen der Händler und Verarbeiter unterworfen waren. Damit ist der Bogen zu SCHAFFNER geschlagen – wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung – und auch zu LINDNER, der die ausserordentlich grossen Schwankungen der Rohstoffpreise seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges ebenfalls als Beleg für den „spekulativen Charakter dieser Industrie“ sah.⁸⁶ Das Thema ist folglich weiter im Fokus zu behalten, gerade auch wenn es um die zu erstellende "Schlussbilanz" zu den Ursachen des produktiven textilen „Downstreams“ in den interessierenden Ländern (v. a. Schweiz und Deutschland) gehen wird.

Nicht verzichtbar ist auch ein Blick auf die *Textilmaschinenhersteller*. Dieser gesondert zu betrachtende Industriezweig war in seiner Entwicklung verbunden mit dem Hochkommen der textilen Produktion in der Mitte des 19. Jahrhunderts, mit zunehmender Ablösung des englischen Textilmaschinenbaus durch kontinentaleuropäische Eigenproduktionen.⁸⁷ In Deutschland verlief die Entwicklung seit 1975 allerdings rückläufig mit einer merklichen Abnahme von Fabriken und v. a. von Erwerbstätigen.⁸⁸ Dies konnte jedoch durch starke Verbesserungen in der Produktivität wettgemacht werden. So konnte sich der Textilmaschinenbau umsatzmässig gut halten mit einer Steigerung des Jahresumsatzes von 2.6 Mia. im Jahr 1980 auf 4.8 Mia. EUR im Jahr 2002, eine Steigerung von 82,1 %).⁸⁹ Dies war eine Folge von grossen Anstrengungen der Unternehmen im Exportbereich. Die Textilmaschinenindustrie konnte sich in der zweiten Jahrhundertwende somit von der Entwicklung der Textilproduktion klar absetzen.

Ging diese positive Entwicklung gar auf Kosten von europäischen Mitbewerbern? Wie sah es zum Beispiel auf dem schweizerischen Markt aus, **aus dem** immer auch die Stimme zu hören war, dass die Textilmaschinenbauer mit ihren Exporten in die

⁸⁵ Lindner, S. 61

⁸⁶ Lindner, S. 61

⁸⁷ Vgl. Junkers, S. 149

⁸⁸ Junkers, S. 150

⁸⁹ Junkers, S. 151

Entwicklungs- und Schwellenländer gar die Bemühungen der hiesigen Basisindustrie störten und möglicherweise deren Fortkommen erschweren?

Die Ausfuhrzahlen schweizerischer Spinnmaschinen seit 1988 (siehe Tabelle 5) zeigt, dass die massgeblichen Spinnmaschinenexporte keinen Einfluss auf die heimische textile Basisproduktion hatten, denn der Export in die asiatischen Transformationsländer nahm massiv ab und die Exportwerte „Gesamthandel“ (in CHF) lagen um das Hundertfache unterhalb derjenigen der deutschen Ausfuhr (von der Hinzuzählung oder Weglassung weiterer Maschinentypen mal abgesehen).

Jahr	Destination	Menge (kg)	Wert (CHF)
1988	Gesamthandel (davon: asiatische Transformationsländer)	1'229'488 (330'030)	47'525'024 (11'738'623)
1991	Gesamthandel (davon: asiatische Transformationsländer)	1'222'556 (109'620)	45'248'764 3'738'836
1995	Gesamthandel (davon: asiatische Transformationsländer)	1'692'589 (98'445)	49'625'004 (3'401'725)
1997	Gesamthandel (davon: asiatische Transformationsländer)	1'072'178 (25'115)	34'729'394 (586'750)

Tabelle 5: Ausfuhrstatistik schweizerischer Spinnmaschinen, Quelle: Impex-Statistik

Demzufolge kann keine Rede davon sein, dass der schweizerische Textilmaschinenbau auf dem Weltmarkt die Bemühungen der einheimischen textilen Exporttätigkeit behindert oder geschmälert hätte. Es ist zwar zuzugeben, dass Firmen wie Rieter AG oder Oerlikon-Textil hochkarätige Maschinen bis heute exportieren. Dasselbe gilt aber auch für die deutschen Mitbewerber, die sich ebenfalls besser als die heimische Textilproduktion entwickelten. Unter all diesen Aspekten mutet es im Nachhinein seltsam an, wenn man das Beispiel des traditionsreichen Schweizer Konzerns „Saurer Gruppe Holding AG“ betrachtet, welcher 1991 die notleidende deutsche Firma Schlafhorst AG & Co. übernahm.⁹⁰ Denn hätten die Verantwortlichen Ablauf und Dimension des damaligen Welttextilmarktes und Textilmaschinenmarktes profund analysiert, wären sie möglicherweise zu einer anderen Einschätzung gekommen und hätten auf den Zusammenschluss verzichtet. Die Überlegung, mit diesem „Schnäppchen“ Know-how günstig einzukaufen und Schweizer Marktanteile im internationalen Segment zu gewinnen, kann heute zumindest als

⁹⁰ Vgl. NZZ vom 13. November 1991

diffus bezeichnet werden. Es war eine Finanzinvestorengruppe, die sich in einem komplexen Branchenumfeld mit entsprechend hochgesteckten Gewinnerwartungen ins Zeug legte. Und dieses spekulative Element beschäftigt die ganze deutsche Region Übach-Palenberg bis heute. „Oerlikon Schlafhorst“ wurde 2013 wieder umfirmiert in „Saurer Schlafhorst“, diesmal unter chinesischer Ägide.⁹¹ Und um hier gewissermassen die heutige Situation noch oben draufzusetzen „Schlafhorst“ hat sich trotz allen widerlichen Umständen im Zusammenhang mit den Übernahmen und Weitergaben wieder zu einem internationalen Marktführer emporgearbeitet, der zum Beispiel im Bereich „Spulereimaschinen für die Denim-Produktion“ mit dem Produkt „Autoconer“ Furore gemacht hat.⁹²

Diese und andere Vorkommnisse im Umfeld des schweizerischen Maschinenbaus sollen als Beispiele für die vermeintlichen „Irrungen und Verwirrungen“ hinsichtlich Konkurrenzfähigkeit eines kleinen westeuropäischen Exportlandes im Vergleich zu einem stärkeren dienen. Gefragt sind nicht ausschliesslich „Meinungen von damals“, sondern gesicherte Fakten. Abgesehen davon kann eine qualitativ erstklassige Maschinenindustrie in den entfernten Abnehmerländern absolut zum Renommee eines kleineren Exportlandes beitragen, von dem auch andere Wirtschaftszweige profitieren können. Ergänzend ist hier LINDNER zu zitieren, der aus einer Zeitungsannonce berichtete, dass mit dem Kauf eines Hemdes aus Sri Lanka ein Arbeitsplatz in der hiesigen Textilmaschinenindustrie gesichert würde, und dass die fernen Produktionsländer diese Maschinen nur zahlen könnten, wenn ihnen die Hemden von den westlichen Abnehmerländern tatsächlich abkauft werden.⁹³ Die Fragestellungen waren also in Deutschland wie in der Schweiz dieselben. Ein neuer Fachartikel zur Entwicklung 2002–2011 belegt zudem, dass 77 % der weltweiten Lieferungen an schützenlosen Webmaschinen an die VR China erfolgten. Indien, Bangladesch, Pakistan u. a. folgen etwa gleichauf. Dies wiederum wird als Beleg angesehen, dass sich die Weberei-Industrie inzwischen nach Asien verlagert hat. Nur in Italien und in der Türkei werden heute noch Webmaschinen installiert.⁹⁴ Das Kapitel „Textilmaschinen“ ist damit abgehandelt.

⁹¹ Vgl. Aachener Zeitung vom 3. Dezember 2012

⁹² Textilplus, Ausgabe 01/02-2015, S. 12

⁹³ Lindner, S. 139

⁹⁴ Textilplus, Ausgabe 11/12-2014, S. 15 ff.

Im Folgenden sind zusätzliche auf den privatwirtschaftlichen Produktions- und Vertriebsprozess einwirkende *staatliche/regulatorische Einflussfaktoren* zu bezeichnen und zu bewerten. Illuster und aufschlussreich war die Situation in der Schweiz, als anlässlich eines „Textiltages für Botschafter“ im ländlichen Wattwil 1978 gar zwei Vertreter der Landesregierung aus Bern angereist waren.⁹⁵ Dabei kam es auch zur Spende eines „erheblichen Betrages“⁹⁶, den der Staat dem Textilverband zur Förderung der Exportwerbung zusagte. Worum ging es da? Wie man von Seiten HALBHERR mehrfach vernehmen konnte, stellte sein Bericht der schweizerischen Exportwirtschaft seit den 1970er Jahren nur ein mässiges Zeugnis aus, sodass es nicht verwundert, wenn Branchen wie „Textil“ öffentliches Interesse auf sich zogen. Irgendetwas musste da geschehen, das war allen klar. So waren Aktionen wie „Textil goes Technorama“⁹⁷ oder die EWR-Einschwörung („wir müssen jeden Schritt, den die Schweizer Bevölkerung in Richtung Europa tut, fördern und unterstützen“)⁹⁸ typisch für das aufgestellte Dispositiv. Als Beispiel für die damalige Stimmungslage dient ein Inserat aus der NZZ (Abbildung 6).⁹⁹ Etwas salopp könnte dazu gesagt werden, dass die damaligen Verantwortlichen in der Textilindustrie offenbar alles und jedes in die Waagschale warfen, um die Branche vom Abdriften zu verschonen. Sogar der kontroverse EWR-Beitritt (von Volk und Ständen 1992 abgelehnt) diente als Plattform der Befürworter, als ob es darum ginge, das Thema „EWR“ mit der Textilindustrie exklusiv zu verknüpfen. Als Befürworter des EWR war „man“ damit auch Helfer der Textilindustrie, was in den betroffenen Regionen natürlich gut ankam. –Trügerische Argumentationslinien, die sich in die politische Ausmarchung einschlichen.

⁹⁵ TVS Jahresbericht 1987, S. 45

⁹⁶ TVS Jahresbericht 1987, S. 45

⁹⁷ TVS Jahresbericht 1995, S. 41

⁹⁸ TVS Jahresbericht 1995, S. 5

⁹⁹ Sh. NZZ vom 27. November 1992



Abbildung 6: Textilindustrie in Gefahr. Inserat NZZ vom 27. November 1992

Als Gegenbeispiel und zur Versachlichung darf hier die Haltung der CREDIT SUISSE¹⁰⁰ zitiert werden, welche 1991 zu folgender Beurteilung gelangte:

- Abschluss des EWR-Vertrages ist nicht gleich EG-Mitgliedschaft
- Der EWR ist keine Agrar- und auch keine Zollunion
- 59 Gesetzesänderungen für die Anpassung des inländischen Rechts wären nötig. Sie wären dem fakultativen Referendum entzogen
- Vier Freiheiten: freier Güterverkehr / freier Kapitalverkehr / freier Dienstleistungsverkehr / freier Personenverkehr
- Auswirkungen auf die Textilbranche: Keine (...), denn die Verteuerung der schweizerischen Textilien in der „Passiven Veredelung“ liesse sich auch mit einem EWR-Beitritt nicht ausschalten

Insgesamt kam die CREDIT SUISSE also zu einer wesentlich nüchternen Beurteilung der Tragweite einer allfälligen EWR-Mitgliedschaft als die Textilindustrie.

Als weitere Beispiele öffentlicher/verbandsmässiger Einflussnahme bzw. stützender Massnahmen sind zu nennen die Einführung des Prädikates „Swiss Fabrics“ als international brauchbares Qualitätssiegel¹⁰¹ oder bereits früher die Eröffnung des Textil- und Modezentrums (TMC) in Glattbrugg (1978).¹⁰² Dieses dient bis heute als wichtige Drehscheibe bei den landesweiten Einkaufsaktivitäten der gesamten Bekleidungsbranche.

¹⁰⁰ CS-Euro-Service, a.a.O.

¹⁰¹ TVS Jahresbericht 1987, S. 34

¹⁰² TVS Jahresbericht 1987, S. 45

Geradezu euphorisch ging es 1982 in Interlaken¹⁰³ zu und her, als sich das anwesende Publikum in einer landesweit einmaligen Präsentation der dreizehn besten Häuser der Pariser „Haute Couture“ zu Begeisterungstürmen hinreissen liess.

Betrachtet man „*Institutionen*“ als Mittel der Einflussnahme von aussen, erweckt besonders die Tätigkeit von Verbänden in der gängigen Literatur Aufmerksamkeit.¹⁰⁴ Zwangsmitgliedschaften werden „freiwilligem Mitwirken mit Zugang zu selektiven Anreizen“ gegenübergestellt. Man spricht vom „Organisationsdilemma von Verbänden“. Mit anderen Worten ist die ausreichende Repräsentanz derselben keineswegs selbstverständlich, wenn sie – wie der schweizerische Textilverband (TVS) – lautstark Ursachenszenarien für das kollektive Versagen der Mitglieder in ihren einschlägigen Publikationsorganen aufbringen. Der Grund für derart einseitige Darlegungen könnte nämlich darin liegen, dass man im Verband mit der laufenden Beurteilung selber in Schiefelage geraten war und die „Krise“ dann halt wortstark weggeredet werden sollte. Offenbar wird/wurde die Machtbasis der Verbände überschätzt. Gut zu wissen, wenn das Thema bei den Fallbeispielen (Kapitel 4) wieder zum Vorschein kommt.

Zum Thema „Staat“ ist erwähnenswert auch noch das Thema „Bürokratie im Zusammenhang mit dem Aufstellen von Industrieanlagen“. So war es denn gewiss nicht hilfreich, wenn eine ausbauwillige Spinnerei seit den 1940er Jahren ordnerweise Dokumente ansammelte, die sie für Baugesuche an jeweils mindestens drei Amtsstellen von Bund und Kanton einreichen musste (plus damit verbundene Korrespondenz zu Detailerörterungen und Korrekturen).¹⁰⁵ Gerade die darin erkennbare Versessenheit, mit welcher die Amtsstellen hier ans Werk gingen, war alles andere als geschäftsfördernde Standortentwicklung. Manches Kadermitglied der Firma hätte seine Zeit wesentlich effizienter für die Marktbearbeitung und den Verkauf einsetzen können, statt in Aktenbergen zu versinken und sich vermeintlich in einer Scheinsicherheit zu wähnen, durch Erfüllung der staatlichen Auflagen auf dem richtigen Weg zu sein.

¹⁰³ TVS Jahresbericht 1987, S. 46

¹⁰⁴ Wischermann (et al.), S. 126 ff.

¹⁰⁵ So bei: Spinnerei und Weberei Dietfurt [Staatsarchiv St. Gallen, Akte A18637(87149 II)]

Zusammengefasst können die bisher herausgearbeiteten Einflussfaktoren auf die Textilindustrie in einem "Business Chart" dargestellt werden (Abbildung 7).

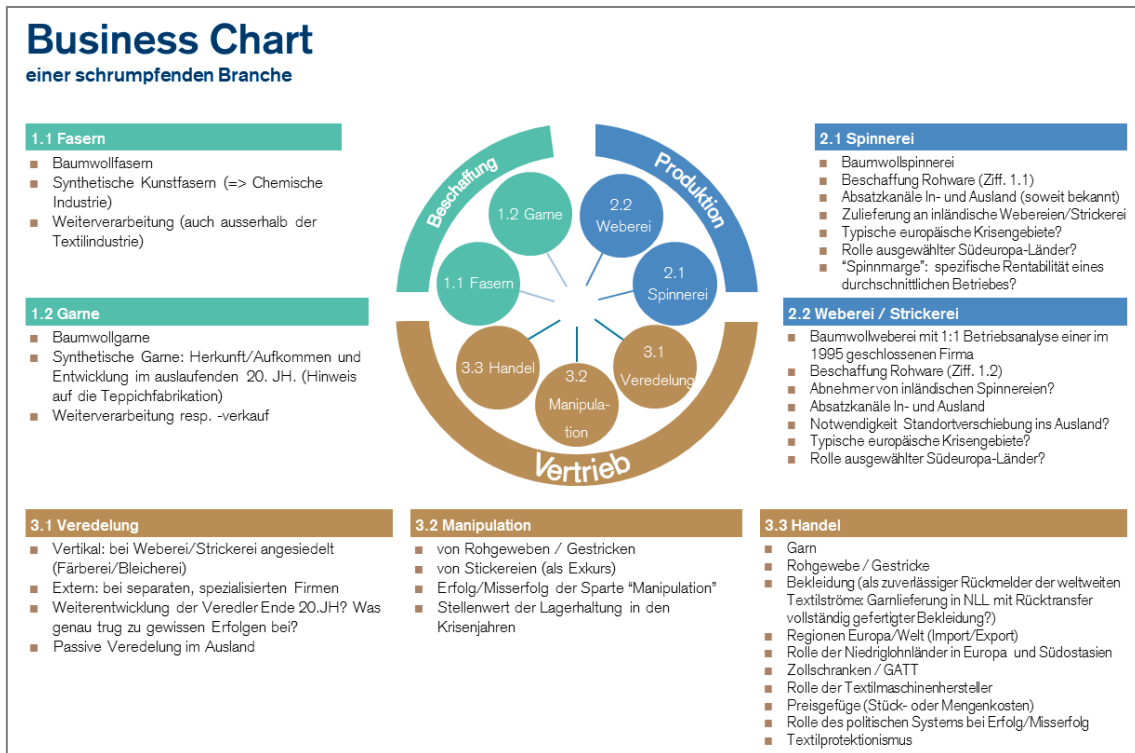


Abbildung 7: "Business Chart" einer schrumpfenden Branche, Eigendarstellung

Aus diesem zweiten Kapitel resultieren demnach die folgenden Zwischenergebnisse für den Fortgang der Studie:

a) *Beschaffung/Produktion/Vertrieb* sind die zentralen Funktionen im Gesamttablauf, entweder in einem Betrieb zusammengefasst („vertikal“) oder getrennt (z. B. Rohgewebbehandlung oder Veredelung separat). Es stellt sich erneut die Frage nach der Anzahl Betriebe, welche dazu als repräsentative Fallbeispiele beigezogen werden sollten. - Wünschenswert wären einige typische Fälle pro Wirtschaftsregion mit vollem Archivzugang. Das ist aber eher Wunschdenken, da die Quellenlage in Sachen konkreter Geschäftszahlen ~~ist~~ nicht derart ergiebig ist, dass ohne überproportionalen Aufwand Erhebungen gemacht werden können. Gerade die schweizerischen Bestände neueren Datums in den zentralen kaufmännisch-betrieblichen Bereichen erweisen sich als lückenhaft. Daher ergibt sich folgende Minimalvariante für diese Studie: Pro Hauptregion 1–2 Fälle mit vollem oder teilweisem Archivzugang, ergänzt durch weitere Dossiers mindestens mit Zugang zu den relevanten Geschäftsabschlüssen im Beurteilungszeitraum respektive archivähnlichen Sekundärquellen von sachverständigen Wirtschaftsberatern, Branchenverbänden, staat-

lichen Protokollen, Prüfberichten von Revisionsfirmen und Zitaten aus einschlägigen Pressedokumentationen. Selbst wenn dieses Material vorliegt, ist dennoch kritisch im Auge zu behalten, ob die zu erledigende Auswertung/Untersuchung so durchgeführt werden kann, dass sie am Ende nicht doch beim Beschrieb von Bekanntem landet und damit ins Leere läuft. Deshalb braucht es thematisch weitere Zwischenschritte, die den Zugang zu bisher weniger bekannten Sachverhalten ermöglichen, sodass Schlüsse gezogen werden können betreffend dem wirklichen Funktionieren des „Business Chart“. Es wäre ein Fehler, dieses als „gegeben“ zu betrachten. Es muss auch gefragt werden, inwieweit innerer und äusserer Kreis noch zusammenpassen, wenn sie sich gegeneinander drehen. Erst dann wird sich zeigen, ob es einen vermeintlichen textilen Gesamtprozess in funktionstüchtiger Form überhaupt je gab.

b) *Beschaffung* ist als Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Produktion in den nachgelagerten Stufen zu bewerten. Die theoretischen Leitplanken dazu wurden in den 1990er Jahren durch HURCKS¹⁰⁶ gesetzt, der in diversen Zitaten in dieser Arbeit zu Wort kommen wird. Dabei ist die Beschaffung von Fasern und Garnen deutlich zu unterscheiden, denn was bei den Fasern aus der weltweiten Produktion von Rohbaumwolle noch mitschwingt, spielt bei den Garnen bereits eine untergeordnete Rolle. Ferner sind Garne viel anfälliger auf Parallelhandel, wenn Spinnereien und Webereien sich aus Gründen der Gewinnmaximierung im Garnhandel betätigen, statt sie selber herzustellen respektive zu verarbeiten.

c) *Produktion* ist der Kernbereich der gesamten Industrie mit allen Einflussfaktoren wie Betriebsgrösse, Aufsplitten der Kerntätigkeiten, regulatorischem Umfeld, Absatzkanälen usw. Mit anderen Worten ist Produktion nicht gleichzusetzen mit Laufenlassen von Produktionsmaschinen in immer schnellerer Kadenz. Das konnten die jeweiligen Mitbewerber auch. Es ging vielmehr um die Spezifikationen und Granularitäten der jeweils fabrizierten Produktlinien und deren Aussicht auf erfolgreichen Vertrieb im internationalen Markt. Mit anderen Worten hatten ausgeklügelte Sortimente schon **immer** die besseren Erfolgchancen als reine Massenware für den Hausgebrauch. Dies macht das Wesen der Textilindustrie aus, im Unterschied zu anderen betroffenen Bereichen wie westeuropäischer Haushalt-

¹⁰⁶ Hurcks, a.a.O.

elektronik, Computerbau usw., und soll in den folgenden Nachforschungen herausgearbeitet und bestätigt werden.

d) Einen *Ländervergleich* muss man sich als dritten und vierten Kreis des „Business Chart“ vorstellen, denn überall dort, wo die landesspezifischen Beschriebe respektive Eigenheiten nicht ausreichen, besteht Bedarf nach einer grenzüberschreitenden Ausweitung des Themas. Dies kann von simplen Vergleichen mit dem nahen Ausland zu weitreichenden Betrachtungen des internationalen Produktions- und Handelsgeschehens führen. Um das Thema aber nicht ins Unendliche ausufern zu lassen, ist es zweckmässig, nur bei spezifischem Bedarf die beiden Kreise des „Business Chart“ zu verlassen. Als Beispiel sei **China** als jahrzehntelang den Welttextilmarkt beherrschende Nation genannt. Man könnte Hunderte Seiten damit füllen, um den Aufstieg des Landes zum globalen Spitzenreiter zu beschreiben. Für den Zweck dieser Arbeit genügt aber ein kurzer Blick aus dem „Business Chart“ (Punkt 3.3) hinaus, um beispielsweise zu zeigen, wie es im Garnhandel zu- und herging, ob der europäische Markt überschwemmt wurde oder ob es einen anderen ausländischen „Rückmelder“ gab, der den heimischen Markt empfindlich traf und damit die textile Basisproduktion erfasste. Beim Beschrieb solcher Umstände im Import- und Exportgefüge zwischen den kleineren und grösseren teilnehmenden Ländern wird sich zeigen, ob die Systematik der beiden Kreise im „Business Chart“ effektiv so ablief wie dargestellt, oder ob beziehungsweise welche Verzerrungen da waren, die den "Gang der Dinge" beeinflussten. – *Panta rhei.*

3. GESCHICHTE DER (OST-)SCHWEIZERISCHEN TEXTILINDUSTRIE SEIT DER INDUSTRIALISIERUNG

„Das Schiffchen fliegt, der Webstuhl kracht, wir weben emsig Tag und Nacht.“ Mit diesem Eingangszitat von Heinrich Heine aus dessen *Weberlied* (1844) lassen sich die zeitspezifischen Elemente der aufkommenden Industrialisierung und deren Aus- und Nachwirkungen treffsicher darstellen. Da gingen nicht nur politische, sondern auch wirtschaftliche und gesellschaftliche Revolutionen ab, die bis in die Gegenwart ihre Spuren hinterlassen. Begriffe wie „fliegende Schiffchen“ wurden zum Kultstatus erhoben, die in den Folgegenerationen von Autoren gar noch im Titel ihrer einschlägigen Werke Platz fanden.¹⁰⁷

Die Frage nach dem Ausmass der historisch darzustellenden Thematik stellt sich erneut: Welches sind die unverzichtbaren Kernelemente, die in eine solche Historiografie gehören? Ist eine wiederholende Erwähnung von haufenweise geschichtlichen Grunddaten sinnvoll? – Um dieses Thema in den Griff zu bekommen, sei hier die Spannweite über die Jahrhunderte kurz zusammengefasst: Beginn relevanter Textilproduktion im 12. Jahrhundert im Dreieck St. Gallen–Augsburg–Konstanz, gefolgt von der Konstanzer Blütezeit im 14. Jahrhundert und dem Übergang zu St. Gallen als Zentrum von Leinwandproduktion und -handel im 15. Jahrhundert.¹⁰⁸ Die St. Galler Tuchhändler, die nachfolgend im 16. Jahrhundert ihre Leinengewebe in ganz Europa vertrieben, waren wichtige Protagonisten einer nicht vorhersehbarer, lange dauernden *Blütezeit* in der Ostschweiz. St. Gallen hatte damit in der Leinwandproduktion alle schweizerischen und oberdeutschen Städte eingeholt und übertroffen – mit Ausnahme von Augsburg.¹⁰⁹ Die internationale Nachfrage war derart gross, dass das umliegende Land im Kanton, im Toggenburg sowie im Kanton Appenzell in die Produktion einbezogen wurde.¹¹⁰ Orte wie Trogen, Herisau, Hauptwil, Rorschach und Arbon gewannen an Bedeutung. 1667 gründete CONRAD ZELLWEGER eine eigene „Leinwandschau“¹¹¹ in Trogen und bereitete damit das Terrain für eines der bedeutendsten Schweizer Handelshäuser im 18. Jahrhundert vor. Mit dem Aufkommen der Baumwolle und der folgenden Ablösung der Leinen-

¹⁰⁷ Vgl. Tanner, Schiffchen (...)

¹⁰⁸ Dora, C., in: Textiles St.Gallen, S. 10 ff.

¹⁰⁹ Tanner, Schiffchen, S. 13

¹¹⁰ Tanner, Schiffchen, S. 13

¹¹¹ Dora, C., in: Textiles St. Gallen, S. 26

produktion im 18. Jahrhundert änderte sich die europäische textile Produktionslandschaft grundlegend (Stichwort: „Lancashire“).

Als konkrete Folge in der Ostschweiz gab es die „Baumwollfabrik“¹¹² um 1780, in welcher ein Grossteil der dortigen Bevölkerung, die in der Landwirtschaft entbehrt werden konnte, tätig war. Dies erfolgte also zu einer Zeit weit vor der grossen Industrialisierungswelle im 19. Jahrhundert. Das Stichwort dazu ist die *Protoindustrialisierung*, welche in Europas ländlichen Regionen¹¹³ zu gewerblicher Massenproduktion geführt hatte, deren Erzeugnisse für überregionale und internationale Märkte bestimmt waren.¹¹⁴ Das Baumwollgewerbe war seit Mitte des 18. Jahrhunderts verantwortlich für die Protoindustrialisierung von Appenzell AR.¹¹⁵ Immer mehr Erwerbstätige kamen auf diese Art von der Landwirtschaft zu einem neuen Beruf, den sie zusehends ganztags ausübten¹¹⁶. Das führte demografisch zu Verschiebungen, indem viele Werkstätige ihren landwirtschaftlichen Betrieb aufgaben und in Haushaltsgemeinschaften in der Nähe der Produktionsstätten zogen (Abbildung 8).¹¹⁷



Abbildung 8: Mietwohnanlage 1805 in Bühler AR, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, S. 3

Mit der Herstellung von *Barchent* ab 1721 (Mischgewebe aus Leinen und Baumwolle) geriet der St. Galler PETER BION unmittelbar in Konflikt mit der örtlichen We-

¹¹² Tanner, Schiffchen (...), S. 9

¹¹³ Vgl. auch Allen, S. 18

¹¹⁴ Tanner, Spulen (...), S. 7

¹¹⁵ Tanner, Spulen (...), S. 23

¹¹⁶ Vgl. auch Sonderegger, S. 18 ff. : Allzu starke Spezialisierung auf Viehwirtschaft als ganz konkreter auslösender Faktor für die Freisetzung von Arbeitskräften.

¹¹⁷ Tanner, Spulen (...), S. 23 + 24. Ferner auch: Sonderegger, S. 18 ff.

berzunft und deren Unterstützung aus dem städtischen Rat. Dem Streit entging er durch Direktimport von roher Baumwolle aus der Levante, die er v. a. im Kanton Glarus zu Garn spinnen, durch eigene Weber in St. Gallen zu Barchent verarbeiten liess und anschliessend ins nahe Ausland exportierte.¹¹⁸ Das war die Geburtsstunde der St. Galler Textilindustrie mit der Blütezeit der Baumwollverarbeitung in den 1750er Jahren. Unter dem Aspekt des jahrzehntelangen Aufschwunges von Baumwollspinnerei und -weberei sowie der folgenden Veredelungsbranche (Bleicherei, Färberei und Stickerei) kann insgesamt das 19. Jahrhundert (mit gewissen Abstrichen) hinzugerechnet werden. Stichworte sind die Spezialisierung auf bunte Stoffe sowie deren Markterfolge für billige Baumwollartikel in ganz Europa. Allein im Toggenburg waren bis zu 10'000 Handweber (!) im Einsatz.¹¹⁹ Der st. gallisch-appenzellische Exporthandel übertraf jenen von Zürich. Die laufende Entwicklung war geprägt vom Vordringen der kapitalistisch organisierten Produktionsweise mit der Ablösung der Naturalwirtschaft in die Geldwirtschaft im 18. Jahrhundert¹²⁰, womit sich immer mehr das „Verlagssystem“ durchsetzte.¹²¹ Damit drang der Händler/Fabrikant/Zwischenverleger zusehends in die Produktion vor, sodass ihm immer mehr Produktionsmittel und Produkte selber gehörten. Der Verlagsarbeiter verlor zusehends die Selbständigkeit beim Absatz seiner hergestellten Ware und verkaufte nur noch seine Arbeitskraft. Er wurde zum Lohnarbeiter, der im Auftrag und auf Bestellung der vorgelagerten Stufen wirkte.¹²² Die Rohstoffe waren zu beziehen bei den Kaufleuten/Fabrikanten/Zwischenverlegern und nach getaner Arbeit mussten die Produkte denselben abgetreten werden. Somit hatten diese gehobenen Chargen eine komfortable Situation, die es ihnen erlaubte, das lokale Marktgeschehen mit der Zeit vollends zu kontrollieren.¹²³

Es ist wichtig, auf die sozio-ökonomischen Belange hinzuweisen, die im Beurteilungszeitpunkt gerade aktuell waren. Bis heute ist das Thema „Löhne in der Textilindustrie“ weltweit präsent. Vergleichbare Situationen aus der Vergangenheit wie aus der Zeit der Protoindustrie tauchen alleweil wieder auf.

¹¹⁸ Tanner, Schiffchen (...), S. 20-21

¹¹⁹ Tanner, Schiffchen (...), S. 37

¹²⁰ Tanner, Spulen (...), S. 27

¹²¹ Tanner, bei Pollard (et al.) S. 168

¹²² Tanner, Spulen (...), S. 27 + 28

¹²³ Tanner, Spulen (...), S. 29 + 30

In der *Stickerei* verlief die Entwicklung etwas anders, denn der hohe Anpassungsdruck an die Strömungen der jeweils aktuellen Mode zwang die Industrie zur Einschaltung von Kaufleuten, die in der Lage waren, den (europäischen) Markt zu beurteilen und entsprechende Aufträge an ihre Mittelsmänner – die Fergger – zur Umsetzung zu erteilen.¹²⁴ Was in der textilen Basisproduktion eher verpönt war, erwies sich in der (exklusiveren) Stickereibranche als Notwendigkeit. Solche Unterschiede der verschiedenen Teilbranchen blieben auch in späteren Jahren bis heute erhalten.

Im 19. Jahrhundert kam es zunächst zu einer weiteren Festigung des Verlagssystems, da es erhebliche Konkurrenz aus anderen Regionen der Protoindustrie gab. Kaufleute und Fabrikanten („Verlegerkapitalisten“) erhielten somit endgültig die Oberhand, auch in der Baumwollweberei.¹²⁵

Die eigentliche Industrialisierung des 19. Jahrhunderts führte in den textilen Schweizer Gefilden zuerst zu einer Aufholjagd zur englischen Konkurrenz, die einen Vorsprung hatte. Ferner waren die politischen Rahmenbedingungen für eine Fortsetzung der Blütezeit nicht günstig (Mediation, Helvetik, Besetzung durch französische und österreichische Truppen, Einfuhrbeschränkungen, Zollerhöhungen, Kontinentalsperre, Hungersnot ...).¹²⁶ Da hiess es, die nicht von der Mechanisierung bedrohte Plattstichweberei zu fördern und die Maschinenstickerei auf Vordermann zu bringen. Nur so war man der Situation einigermaßen gewachsen.¹²⁷ Ab 1818 ging es etwas besser, aber durch den Wegfall wichtiger Abnehmerländer in Europa (Frankreich, Deutschland, Italien) infolge deren Schutzzollpolitik kam es zu einer problematischen Ausweitung des Handelsgebietes auf Nord- und Südamerika sowie den Orient. Das waren erste Erfahrungen mit einem „globalen“ Markt, wobei man sich unschwer vorstellen kann, dass dies infolge mässiger Kommunikationsmittel und langer Transportwege nicht die Ideallösung für die schweizerische Textilindustrie sein konnte.¹²⁸ Die 1830er und 1840er Jahre verliefen noch einigermaßen glimpflich, allerdings bereits mit einmalig niedrigem Lohnniveau und zunehmenden Schwierigkeiten des gesamten textilen Weltmarktes. Die 1857 einsetzende Weltwirtschaftskrise brachte die definitive Wende in

¹²⁴ Tanner, Spulen (...), S. 31

¹²⁵ Tanner, Spulen (...), S. 31

¹²⁶ Tanner, Spulen (...), S. 33 + 34

¹²⁷ Tanner, Spulen (...), S. 32

¹²⁸ Tanner, Spulen (...), S. 34

Appenzell AR mit dem Zusammenbruch von Webereien und Handstickereien. Dieser Zustand dauerte bis 1868.¹²⁹

Die konkreten betrieblichen Schritte der Industrialisierung im 19. Jahrhundert waren am *Beispiel Toggenburg* (20 km entfernt von Appenzell AR) die folgenden:¹³⁰ Spezialisierung auf bunte Tücher, die auf mechanischem Weg nicht hergestellt werden konnten, in 60 Fabrikationsfirmen. Diese Firmen begannen ab Mitte der 1830er Jahre mit dem selbständigen Export ihrer Ware und lösten sich von den St. Galler Handelshäusern. Vom Einkauf roher Baumwolle bis zur Auslieferung der gebrauchsfertigen Stoffe war alles in einem Unternehmen untergebracht. Gleichzeitig waren die ersten mechanischen Webereien in Gründung (z. B. Egli-Wagner in Flawil, 1857), denn die Zahl der Handstühle im Kanton St. Gallen sank von 1866 bis 1880 von knapp 10'000 auf 2'700, während in der gleichen Zeit die Anzahl mechanischer Webstühle von 2'000 auf 3'200 anstieg. Mit grosser Anstrengung auf der Vertriebsseite (Einschalten von europäischen Handelshäusern) konnte die Levante-Krise der 40er Jahre durch neue Märkte in Südostasien aufgefangen werden. Es wurde buntes Tuch direkt nach Ceylon, Malaysia, den Philippinen, Japan und China exportiert sowie auch an die Ost- und Westküste Afrikas.¹³¹ – Es bestanden ähnliche Verhältnisse wie im Nachbarkanton Appenzell AR, was gut zu begreifen sein sollte, aufgrund der bestehenden innerschweizerischen Konkurrenzsituation aber nicht selbstverständlich war. Denn nachbarliche Rücksichtnahme war in der Textilindustrie nicht das erstrangig befolgte Gebot. Ein Unterschied zu St. Gallen blieb jedoch, indem eine volle Mechanisierung in AR nicht stattfand. Man war zu sehr auf die Heimproduktion eingestellt. Einzig der Ausrüstsektor mit Textildruckereien, Bleichereien und Appreturen war in AR von früh her fabrikmässig organisiert und konnte sich bis ins 20. Jahrhundert halten.¹³² Mit ZIEGLER¹³³ könnte nun gut der Frage nachgegangen werden, ob es für den definitiven Industrialisierungsschritt effektiv der Vorstufe der Protoindustrie bedurfte. Für Gesamteuropa wird das seit den 1960er Jahren überwiegend verneint, aber die hier zitierten Repräsentanten der Schweizer Forschung ziehen diesen Schluss nicht. Offensichtlich bestand bis heute kein Bedarf, das zu tun. So geht die ETH-Studie von 2002 vom „klassischen“ Über-

¹²⁹ Tanner, Spulen (...), S. 35

¹³⁰ Tanner, Schiffchen (...), S. 38

¹³¹ Tanner, Schiffchen (...), S. 42

¹³² Eisenhut, H., in: Zeitzeugnisse, S. 172

¹³³ Ziegler, S. 41

gang von der Proto- zur Vollindustrialisierung aus. Richtig und wichtig ist die Feststellung, dass das Thema „Industrialisierung“ eng mit der Geschichte der Textilindustrie verflochten ist, es also keine vordergründige Antwort für eine unterschiedliche Entwicklung in der Schweiz im Vergleich zum übrigen Europa gibt. Da jedoch – wie erläutert – die hierzulande zentralen Geschehnisse in einem sehr engen Raum in der Ostschweiz stattfanden, besteht kein Bedarf, der Frage nachzugehen, warum in Appenzell alles ein bisschen anders verlief als in St. Gallen. Das ist bis heute kein Novum, gerade auch, wenn man die Selektion von Appenzell als primären Probanden der ETH-Studie von 2002 ohne weitere Infragestellung als „gegeben“ hinnimmt.

Nach den Krisenjahren 1876/1877 mit nachfolgender Depression sowie aufkommender starker internationaler Konkurrenz (England, Holland, Italien) war Ende des Jahrhunderts Schluss mit der Buntweberei – und damit auch mit einem weiteren Kapitel der Ostschweizer Industriegeschichte. Viele Unternehmen stellten noch auf *Weissweberei* um und konnten dank der Blüte der *Maschinenstickerei* die Stoffe für die Stickböden zuliefern.¹³⁴ An dieser Stelle findet sich also ein gutes Beispiel für die Verschränkung von Einzelteilen der Gesamtindustrie bei gleichzeitigen Verwerfungen und Neuausrichtungen. Der Verzicht auf die separate Thematisierung des Schicksals der Stickereien findet einen passenden Begründungszusammenhang im 19. Jahrhundert, denn der Verlauf der Stickereigeschichte erfolgte jedenfalls in der zweiten Jahrhunderthälfte weit stürmischer als derjenige der traditionellen Fabrikation. Die *Maschinenstickerei* trug massiv zu einem Exportschub der gesamten schweizerischen Textil- und Exportindustrie bei und zu Wachstumsschüben in der Maschinenindustrie, bei den Spinnereien, Zwirnereien und Webereien sowie in der Papierindustrie.¹³⁵ Mit der Einführung der „Schifflistickmaschine“ 1890 erfolgte nochmals eine Leistungssteigerung um das Zehnfache, gefolgt vom Stickautomaten um 1900. Damit war der „Siegesszug der Stickerei“ bis 1910 definitiv besiegelt.¹³⁶ Deren Niedergang rund um den Ersten Weltkrieg als einstige Vorzeigedisziplin der Branche stürzte Teile der Ostschweiz in eine schwere wirtschaftliche Krise.¹³⁷ Es ging (langfristig) um einen Abbau von Arbeitsplätzen von 67'789 im Jahr 1910 auf 5'951 im Jahr 1970 sowie um eine Reduktion des Maschi-

¹³⁴ Tanner, Schiffchen (...), S. 42

¹³⁵ Tanner, Spulen (...), S. 54

¹³⁶ Tanner, Spulen (...), S. 57

¹³⁷ Tanner, Schiffchen (...), S. 8

nenbestandes von 13'075 im Jahr 1920 auf 1'700 bereits im Jahr 1940.¹³⁸ Da lief schon in weit früheren Jahren ein Szenario ab, das dem Schrumpfungsprozess der Gesamtindustrie in der zweiten Jahrhundertwende in nichts nachstand. Im Gegenteil. Darüber soll aber nicht ausführlicher berichtet werden, da sonst der Gesamtbeschrieb des 20. Jahrhunderts übermässig mit Stoffen belastet würde, die vom eigentlichen Zweck dieser Arbeit zu stark entfernt sind. Die Frage, was von der Stickerei bis in heutige Tage noch übrig ist, ist zwar interessant, kann jedoch kurz abgehandelt werden: Es waren letztlich Stickereien und Produkte der Extraklasse, die sich auf hohem Weltniveau mit Top-Nischenprodukten halten konnten.

In die gleiche Richtung wie die Stickerei geht – noch einmal – das Thema „Seide“: Wenn in der Gemeinde Thal 1831 eine *Seidenbeutelweberei* den Betrieb aufnahm¹³⁹ (Herstellung von Seidengaze für Müllereien), will das noch nicht heissen, dass die Ostschweiz global gesehen im Bereich „Seide“ eine entscheidend Rolle gespielt hätte, obwohl es 1870 bereits 1000 Seidenweber in der Region gab.

Diese Beispiele zeigen klar, dass beim Beschrieb der Textilindustrie infolge deren Vielseitigkeit Gefahr besteht für Umwege, die dem Ziel einer *Gesamtschau* deutlich zuwiderlaufen. Natürlich hatte die Seidenindustrie im 19. Jahrhundert und in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts unbestritten ihre Bedeutung, v. a. in der Nordwestschweiz und in Zürich, aber als Spezialbereich der Veredelung hatte sie aus analytischer Sicht nicht die gleiche Relevanz wie andere Sparten der textilen Grundversorgung. – Ein allzu spezifisches Herangehen an die Materie ist möglicherweise auch einer der Gründe, warum es bisher kaum gelungen ist, einen wirklichen Zusammenschluss mit Ursachen/Wirkungen über die gesamte Branche zu erstellen, ohne sich in regionalen oder zeitspezifischen Partikularitäten zu verlieren. Immerhin – und das sei besonders hervorgehoben – erhielt die Schweiz aus dem Ausland viele lobende Worte,¹⁴⁰ denn es sei dieses Land gewesen, welches dem britischen Industrialisierungspfad am nächsten kam, und dank Spezialisierung auf hochwertige Textilien sich in einer Nische platzierte, welche die britischen Produzenten zunächst vernachlässigt hätten. Dies sei der Schweiz dank der Verfügbarkeit von billigen, aber hoch qualifizierten Arbeitskräften gelungen. Die Schweiz lieferte somit aus Sicht der globalen Industrialisierungsforschung das *ers-*

¹³⁸ Tanner, Schiffchen (...), S. 198 + 204

¹³⁹ Tanner, Schiffchen, S. 36

¹⁴⁰ Ziegler, S. 19

te Beispiel einer erfolgreichen, exportorientierten Industrienation¹⁴¹ – und das im Gegensatz zu grossen Volkswirtschaften wie Preussen, Frankreich oder Habsburg, wo Industrialisierung nur über die Massenherstellung von Textilien möglich gewesen sei.¹⁴²

Der Bogen zum Thema „Regionen Schweiz“ wird nun vorerst mit einer Zusammenstellung der Textilregionen Schweiz gespannt (siehe Abbildung 9). Die erwähnten historischen Sachverhalte werden in dieser Neuzeitzusammenfassung bestätigt: viel Aktivität in der Ostschweiz (inkl. Rheintal und Glarus), recht viel in Zürich/Winterthur und etwas weniger im Mittelland. Die Seidenindustrie ist definitiv nicht mit Schwergewicht in der Ostschweiz vertreten, **so** auch nicht Spezialgebiete wie Bandherstellung oder Wollhandel.

	Anzahl Betriebe nach Regionen						
	Appenzell / St.Gallen	Rheintal	Glarus	Zürich/ Winterthur	Aarau / Olten / Basel / Langenthal	Bern	Total
Stoffherstellung	7	1	2	9	5	3	27
Zwirn- und Garnherstellung	6	1	1	13	2		23
Veredlung	16		2	3	3	1	25
Bandfabrikate	1			1	10		12
Stickerei	12	5					17
Teppichherstellung	2	2	1		1	1	7
Wollhandel				2	5	1	8
Seidenindustrie	2		2	11	1		16
Total	46	9	8	39	27	6	135

Abbildung 9: Zusammenfassung der Textilregionen Schweiz, Stand 2002. Quelle: ETH

Die naturwissenschaftliche Abteilung der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH-UNS) hat sich 2002 im Rahmen ihrer **textilen** Forschungsarbeit für die Region Appenzell AR als Schlüsselregion entschieden, was angesichts der bisherigen Schilderungen kaum überrascht.¹⁴³ Unter der Leitfrage „was muss gegeben sein, damit die Textilbetriebe im Raum Appenzell Ausserrhoden auch in 20 Jahren noch nachhaltig in Harmonie mit der Umwelt sowie regionalen sozioökonomischen Bedürfnissen wirtschaften können“ entstand ein Fundus, der vollgepackt mit volkswirtschaftlichem Analysematerial internationalen Zuschnitts von über 40

¹⁴¹ Ziegler, S. 20

¹⁴² Ziegler, S. 20

¹⁴³ Scholz, R. (et al.), Die Zukunft der schweizerischen Textilindustrie, Zürich 2003

Projektteilnehmern zusammengestellt wurde. Im Rahmen der vorliegenden Studie sollen daher, wo geeignet und angebracht, Zitate respektive analytisches Basismaterial aus der ETH-Sammlung entnommen werden. Was hingegen Forschungszweck, Intention und Fragestellungen betrifft, soll sie sich deutlich von der ETH-Studie unterscheiden. Das Thema „Ostschweiz“ geht dabei nicht vergessen, aber es wird sich erweisen, ob dieser enge Blickwinkel ausreicht, um den textilen Schrumpungsprozess im auslaufenden 20. Jahrhundert zu verstehen und fundiert abzuhandeln.

Gemäss der ETH-Fallstudie 2002 haben in der *Ostschweiz* die Anforderungen an kontinuierliche technologische und wirtschaftliche Innovationen in der Branche dauernd zu Umstrukturierungen geführt und viele Betriebe zur Aufgabe gezwungen (Interviews mit Textilern). Anhaltender wirtschaftlicher Druck, Probleme bei der Beschaffung von Textilmaschinen und der Mangel an ausgebildeten Arbeitskräften waren die wichtigsten Probleme und stellten das Überleben der Industrie in Frage. Die Branche sei an einem Punkt angelangt, an dem neue Lösungen erforderlich seien.

Für *Zürich und Winterthur* lief es im Bereich „Baumwolle“ ähnlich wie in der Ostschweiz. Zur Seidenindustrie wird dagegen Folgendes berichtet:¹⁴⁴

Anders als bei der Baumwollverarbeitung ist die Seidenproduktion bis in die zweite Hälfte des 19. JH weitgehend in der Heimarbeit verblieben. Die Produktionszentren lagen im Oberland, im Knonauer Amt und an den Ufern des Zürichsees. Der Erfolg der „Zürcher Seide“ basierte auf zwei Faktoren: Erstens wiesen die Textilien eine gute Qualität aus, zweitens waren die Preise wegen den billigen Arbeitskräften tief. Die Seidenweberei war für viele Bauernfamilien oft die letzte Möglichkeit, sich mit einem Zusatzverdienst über Wasser zu halten. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts begann der Niedergang der Seidenindustrie durch wachsende Konkurrenz aus dem Ausland und einsetzende Wirtschaftskrise. Man kann das auch an der Weltproduktion von Seiden-Filamenten ablesen, welche im Jahr 2000 mit 86'000 Tonnen einen verschwindend kleinen Teil des Faser-Gesamtmarktes ausmachte (1980 waren es 53'000 Tonnen.¹⁴⁵ Und wenn „TextilWirtschaft“ im Jahr 2000 das 175-jährige Jubiläum der inzwischen geschlossenen Seidenweberei

¹⁴⁴ ETH-Fallstudie 2002, Anhang E

¹⁴⁵ Gherzi ITV, S. 8

Weisbrod-Zürrer AG (Hausen am Albis) lobend hervorhob, dann ist das höchstens ein Beweis für einen schier unglaublichen Überlebenswillen eines Familienunternehmens in einer Branche, deren Tage in der Region Zürich längst gezählt waren. Und das notabene als *Seidenconverter* mit grossem Anteil zugekaufter Ware.¹⁴⁶ Dies hatte trotz den wenigen überlebenden Firmen nur noch symbolischen Wert im wirtschaftlich starken Kanton Zürich. Die Uhr war definitiv abgelaufen.

Für die Region *Glarus* wird berichtet¹⁴⁷, dass um 1740 mit dem Bau der ersten Zeugdruckerei in Glarus die Fabrikindustrie Einzug hielt. Das führte dazu, dass die Handweberei von Baumwolltüchern aufgenommen und der Handel immer wichtiger wurde. Glarner Handelshäuser etablierten sich in den wichtigsten europäischen Metropolen. Die Einführung von billigem englischen Maschinengarn nach 1780 und die Einführung der Maschinenspinnerei machten die Handspinnereien unrentabel, sodass sie aufgegeben werden mussten. Mit der Nutzung der Wasserkraft als Antrieb und zum Auswaschen bedruckter Stoffe verbesserte sich 1810 die Situation. Ferner berichtet die ETH-Studie vom Siegeszug des mechanischen Webstuhles ab 1840, welcher dem Fabrikssystem der Heimweberei die Existenzgrundlage entzog, was bei der Bevölkerung zu Auswanderungswellen führte. Die Textilindustrie beschäftigte gemäss ETH fast einen Drittel der stark gewachsenen Gesamtbevölkerung, die 1870 mit 35'200 einen Höhepunkt erreichte, der in den folgenden sechs Jahrzehnten nicht mehr egalisiert wurde. Der Deutsch-Französische Krieg (1870/71) löste eine Handelskrise aus und der Maschinendruck machte den Handdruck unrentabel. Der angeschlagenen Textilindustrie versetzte dann die Weltwirtschaftskrise der 1930er Jahre beinahe den Todesstoss.

Betrachtet man die aktuelle Lage, bestanden gemäss ETH im Jahr 2002 aufgrund des starken wirtschaftlichen Wandels, den der Kanton Glarus durch den Niedergang der Textilindustrie erfahren hatte, nur noch wenige Textilbetriebe: 5 Webereien, 4 Textilveredler, 2 Seidenverarbeiter, 2 Betriebe für technische Textilien im Medizinalbereich sowie eine Spinnerei und ein Teppichunternehmen.¹⁴⁸

Für *Aarau, Olten, Basel und Langenthal* heisst es in der ETH-Fallstudie, dass die einstmals starke Textilindustrie der Region an Bedeutung eingebüsst habe und im

¹⁴⁶ TextilWirtschaft vom 7.9.2000

¹⁴⁷ ETH Fallstudie 2002, Anhang E

¹⁴⁸ ETH-Fallstudie 2002, Anhang E

Jahr 2002 gegenüber anderen Branchen nur noch eine untergeordnete Rolle spielte. Sie bestand hauptsächlich aus Bandherstellern (~10), einigen Webereien (~5), Wollhändlern, wenigen Veredelungsbetrieben (~3), den verbliebenen Spinnereien (~2), einem Teppichproduzenten und einem Betrieb zur Seidenverarbeitung. Die Anzahl textiler Arbeitsstätten hatte zwischen 1985 und 2001 von 89 auf 63 abgenommen.¹⁴⁹

Für die *Region Bern* berichtet die ETH, dass zu den bedeutenden Berner Protoindustrien in der Zeit bis 1850 die von den Hugenotten eingeführte Strumpfwirkerie gehörte. 1768 waren in Manufakturen der Hauptstadt mehr als 500 Wirkstühle in Betrieb. In der Umgebung der Stadt, im Emmental und im Oberaargau blühte die Hosenstrickerei.¹⁵⁰ Im 2002 existierten in der Kernregion der Stadt Bern noch drei Webereien, ein paar Unternehmen für Textilveredelung, eine Stickerei sowie eine Teppichfabrik. Die Anzahl Beschäftigter nahm gemäss ETH kantonsweit in den Jahren 1990 bis 2001 von 3795 auf 1927 ab.

Fazit: Es fehlen zwar noch gewisse Erhebungen, z. B. aus der Westschweiz (Romandie), aber mögen die historisch bedingten Unterschiede zwischen den Regionen der Schweiz noch so gross sein, am Modell und Vorbild „Ostschweiz“ kommt punkto Textilindustrie niemand vorbei, der sich mit der gesamtschweizerischen Entwicklung befasst.

Die Frage, warum es in den *1970/80er Jahren* in manchen westlichen Traditionsgebieten wirtschaftlich nicht derart lief wie allgemein proklamiert, dürfte die historische Wissenschaft noch eine Weile beschäftigen.¹⁵¹ Da war doch der Wirtschaftsboom der Nachkriegszeit, der sich in der zentralen Ausgangslage kaum für eine fundamentale Infragestellung eignete (extreme politische Ansichten/Gruppierungen ausgenommen). Der einschlägige Zeitzeuge wird bestätigen, dass die subjektive Wahrnehmung – abgesehen von Erdölkrise und einigen Störaktionen der 1968er – damals kaum zu Missbehagen Anlass gab. Namhafte Vertreter des wirtschaftswissenschaftlichen Establishments setzten sich gar vehement für den Weiterbestand der Textilindustrie ein. Da ist 1973 von „einer positiven Beurteilung der Entwicklungschancen“ die Rede. Neben Verbesserungsvorschlägen (Qua-

¹⁴⁹ ETH-Fallstudie 2002, Anhang E

¹⁵⁰ ETH-Fallstudie 2002, Anhang E

¹⁵¹ Vgl. auch Doering-Manteuffel/Raphael zum Thema "Erosion der Boom-Aera" in den 1970er Jahren (S. 20)

litätssteigerung, Ausschöpfen der technischen Möglichkeiten und Ausbau des Ausbildungsniveaus) kommt KNESCHAUREK zum beachtlichen Schluss, dass die Textilindustrie weitergedeihen werde und „lähmende Schwarzmalerei“ nicht am Platze sei.¹⁵² - Welches waren in diesem Umfeld Motivation und Antrieb für eine Studie, die das Gegenteil belegte - und nicht nur für die Textilindustrie? - In der Schweiz waren es die Leute um HALBHERR¹⁵³, welche sich im Rahmen eines Nationalen Forschungsprogrammes ab 1979 während fast 10 Jahren der Thematik annahmen. Deren Erkenntnisse sollen Grundlage und Ausgangspunkt für die nachfolgenden Kapitel sein, welche sich dann konkret und praxisnah mit dem Geschehen befassen.

Ein Performance-Vergleich der gesamten Textilindustrie anhand der jeweiligen Wachstumszahlen zeigt, dass eine vorsichtige Haltung ab den 1970er Jahren angebracht war (Tabelle 6).¹⁵⁴

Jahre	1966-1973	1974-1980	1981-1983	1984-1985
Wachstum (%)	2.3	-0.3	-1.5	1.0

Tabelle 6: Performance-Vergleich gesamte Textilindustrie. Quelle: Halbherr, S. 13

HALBHERR unterstützt dies mit seiner Eingangsthese¹⁵⁵, dass sich in diesen Jahren am Standort Schweiz wesentliche exogene Faktoren stark veränderten:¹⁵⁶

- Übergang zu flexiblen Wechselkursen
- Preisschock für Energieträger und Rohstoffe
- Exportoffensiven Japans und diverser Schwellenländer

Hinzu kamen die folgenden zusammenfassenden Erkennungsmerkmale:¹⁵⁷

- Investitionsstrategie der KMU nicht optimal
- Grossflächige Expansion der Industrie ins Ausland
- Kurzarbeit als Beschäftigungspuffer
- Deutliche Verschlechterung der Wettbewerbsfähigkeit gemessen am realen Pro-Kopf-Einkommen (im Vergleich zum Ausland)
- Schwachstellen bei der Anpassung an Veränderungen der internationalen Rahmenbedingungen

¹⁵² Kneschaurek, S. 33

¹⁵³ Halbherr, a.a.O.

¹⁵⁴ Halbherr, S. 13

¹⁵⁵ Halbherr, S. 1

¹⁵⁶ Bestätigt bei: Halbeisen (S. 952)

¹⁵⁷ Halbherr, S. 2-4

- Hinweise auf Lücken bei der Zuweisung von geeigneten Ausbildungsstätten in Berufen mit gutem Zukunftspotenzial

Wie die Beschäftigungslage in der Textilindustrie langfristig verlief, zeigt Abbildung 10. Da sind also kaum mehr detaillierte Nachforschungen nötig. Die eigentliche Schrumpfung war längstens eingeleitet und hatte ihren Tiefpunkt in den Weltkriegsjahren erreicht.

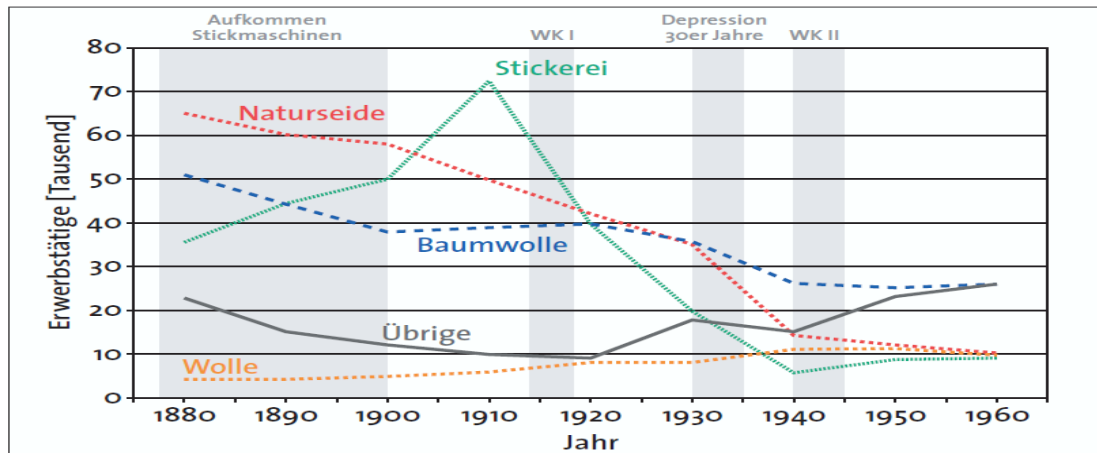


Abbildung 10: Beschäftigungsentwicklung in der Schweizer Textilindustrie von 1880 bis 1960, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, S. 12

Dass dabei auch Gegenbewegungen in neuen Segmenten sowie die sich einigermaßen haltende Baumwollbearbeitung mitzubedenken sind, wird bei der Beschreibung der folgenden Jahrzehnte des „Aufschwunges“ Thema sein. Aber eben: Aus der Sicht von HALBHERR war kein Raum für übermässige Euphorie in den 1970er Jahren. Nach 1975 hatte sich Grundlegendes an der Struktur der schweizerischen Volkswirtschaft geändert: eine massive Verschiebung vom Industrie- in den Dienstleistungssektor.¹⁵⁸ HALBHERR formuliert seine Hauptfragestellung im Bericht wie folgt:¹⁵⁹ Wie war es dem **Unternehmer** als Handlungs- und Entscheidungsträger in den 1970er Jahren möglich, Produkte zu erzeugen und diese gewinnbringend zu verkaufen? Welches waren die massgeblichen Determinanten, welche seinen Spielraum ermöglichten? – Dazu nochmals einige Bemerkungen:¹⁶⁰

- Die 1970er Jahre brachten eine enorme Expansionsphase der Schweizer Industrie, die sich auf den Kapazitätsaufbau vor allem im **Ausland** beschränkte. Dazu ist zu bemerken, dass schon 1922 von 50'000 Webstühlen 50 % im Ausland standen.¹⁶¹ Dieses Phänomen war nicht neu. Die Befürchtungen über den

¹⁵⁸ Halbherr, S. 14 + 78-80

¹⁵⁹ Halbherr, S. 53

¹⁶⁰ Halbherr, S. 64-164

¹⁶¹ Nach 25 Jahren bestätigt bei: Halbeisen (S. 386)

Schaden, der daraus entstehen könnte, waren damals wie in den 1970er Jahren dieselben.

- Das geringe Gesamtwachstum in den Industrieländern führte dazu, dass deren internationale Absatzmärkte stagnierten. Dieser Umstand beeinflusste naturgemäß die Industrietätigkeit.
- Die Schweiz verlor Export-Marktanteile zwischen 1968 und 1976. Besonders drastisch geschah dies bei Nahrungsmitteln, Getränken, Uhren, Messinstrumenten und Textilien.
- Laut OECD verlor die Schweiz zwischen 1970 und 1984 mengenmässig einen beträchtlichen Anteil der Exporte am Importvolumen der wichtigsten Handelspartner.
- Zum Technologievorsprung: In der Schweiz sank der Anteil der Ausgaben für Forschung und Entwicklung am BIP zwischen 1979 und 1981. Dies setzte sich 1983 fort und ist neben Australien und England unter allen OECD-Ländern ein Sonderfall.
- Spannungen auf dem Arbeitsmarkt: Mangel an spezifisch qualifizierten Arbeitskräften

All diese nicht optimistischen Merk- und Leitsätze waren den zuständigen Gremien seit 1988 (Erscheinungsjahr der Studie) bekannt. Es wurden sogar gesonderte Zusammenfassungen für Entscheidungsträger in Staat und Wirtschaft herausgegeben. Es wird Aufgabe der hier folgenden Studie sein, die daraus gewonnenen bzw. nicht gewonnenen Lehren für die Textilindustrie „Schweiz“ zu schildern. Völlig anderer Meinung war hier übrigens SCHAFFNER¹⁶², der sich auf eine Studie des „European Management Forums“¹⁶³ von 1980 stützte. Dieser Studie zufolge stand die Schweiz in Bezug auf allgemeine Wettbewerbsfähigkeit an der Spitze der europäischen Industrieländer, unmittelbar gefolgt von der BRD. Übertroffen wurde sie nur von Japan und den USA. Da der Beobachtungszeitraum dieser Studie auch die 1970er Jahre einbezieht, ist diese deutliche Abweichung zu den Ergebnissen von HALBHERR nicht erklärbar. Ohne hier in die Details zu gehen, liegt der Vermutung der Ursachen in der Einberechnung von Faktoren wie „Infrastruktur“, „Dynamik der Ökonomie“ oder „Staatstätigkeit“, welche an den bei HALBHERR aufgelisteten Problemstellungen vorbeigehen. – Sicher keine leichte Aufgabe für die damaligen Entscheidungsträger, sich in solch divergierendem Expertenumfeld zurechtzufinden.

¹⁶² Schaffner, S. 94–95

¹⁶³ European Management Forum: Report on the Competitiveness of European Industry, Geneva 1980, S. 5/10, in: Schaffner, S. 94

Zur *Situation nach 1990* ist festzustellen, dass sich gemäss ETH der Rückgang der Textilindustrie in der Schweiz, Europa und den USA fortsetzte. Die höheren Produktionskosten im Vergleich zu Asien führten trotz Rationalisierung und Know-how zu einer Abwanderung in Gebiete mit eigener Baumwollproduktion und andere Niedriglohnländer.¹⁶⁴ – Im weiteren Verlauf der Nachforschungen wird zu beurteilen sein, ob diese Schilderung in solch vereinfachter Form den tatsächlichen Gegebenheiten bis in die neueste Zeit gerecht wird. Vorweg zeigt Abbildung 11 die relative Bedeutungslosigkeit der schweizerischen Textilindustrie europa- und weltweit (zumindest in kapazitätsmässiger Hinsicht). Ferner entsprach die Anzahl schweizerischer Textilunternehmen im Jahr 2001 nur knapp 2 % der europäischen Textilunternehmen (Schweiz: 1936; EU: 112'968).¹⁶⁵

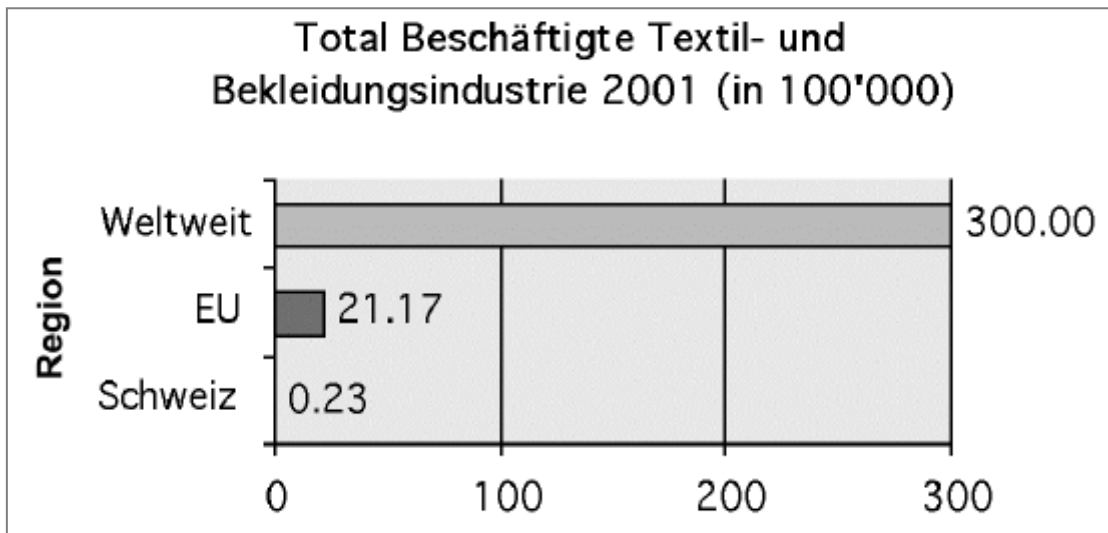


Abbildung 11: Die Beschäftigtenzahlen der schweizerischen Textil- und Bekleidungsindustrie im europäischen und weltweiten Vergleich, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, Anhang D3

Zu *aussenhandelspolitischen Fragestellungen* im Zusammenhang mit der Schweiz sind aus der ETH-Studie zusammenfassend folgende Punkte zu erwähnen:¹⁶⁶ Durch den Beitritt Österreichs, Schwedens und Finnlands zur EU sei die Schweiz zu einer handelspolitischen Insel geworden, was nicht nur die Textil- und Bekleidungsindustrie, sondern die gesamte schweizerische Industrie herausgefordert habe. Wegen ihrer Europa-Abhängigkeit (gegen 80 % der Textilexporte gingen in die EU) sei die Schweiz gezwungen gewesen, geeignete Massnahmen zu treffen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Zum *Passiven Veredlungsverkehr* wird erwähnt, dass

¹⁶⁴ ETH-Fallstudie 2002, Anhang D

¹⁶⁵ ETH-Fallstudie 2002, Anhang D

¹⁶⁶ ETH-Fallstudie 2002, Anhang D

die Konfektionäre der EU (vorab in Deutschland, in den Benelux-Ländern und Frankreich) infolge des hohen eigenen Lohnniveaus zunehmend ausserhalb konfektionieren liessen (in Osteuropa und Nordafrika). Dasselbe galt für die Schweiz. Dies führte gemäss ETH-Studie schon in den 1980er Jahren zu einer wachsenden Isolierung, konnten doch schweizerische Kunden Ursprungswaren (Garne und Stoffe) aus der EU zollfrei in Osteuropa und Nordafrika verarbeiten lassen, während sie bei Verarbeitung von Schweizer Ursprungswaren in einem Drittland einen Differenzzoll zahlen mussten. Dies war angeblich ein schwerwiegender Konkurrenznachteil für die Schweizer Exporteure. Auch Schweizer Konfektionäre, die in Osteuropa Kleider fertigen liessen, konnten diese nicht zollfrei in der EU absetzen.

Diese Situation verbesserte sich durch die *Änderung der Ursprungsregeln dank paneuropäischer Kumulation*: Die paneuropäische Kumulation (vollständige Liberalisierung des Warenverkehrs), die zwischen der EU, der EFTA und zehn mitteleuropäischen Staaten vereinbart wurde, habe *seit 1997* eine wesentliche Verbesserung im Warenverkehr gebracht, da der Differenzzoll seither entfällt und bisherige Ungleichbehandlungen eliminiert wurden. Dank dem erleichterten Zugang zum osteuropäischen Markt hätten Kunden aus der EU vermehrt Schweizer Textilerzeugnisse eingesetzt, vor allem im qualitativ hochstehenden Bereich. Auch die Konfektionsindustrie habe davon profitiert, sodass sie in Osteuropa gefertigte Kleider neu nicht nur zollfrei in die Schweiz, sondern auch zollfrei in den wichtigen EU-Markt liefern konnte. Ob diese Erleichterungen der gesamten Textilindustrie noch ausreichend positive Impulse verabreichen konnten, sei an dieser Stelle zumindest zu bezweifeln.

Zu *Formalitäten und Mehrwertsteuer*¹⁶⁷ hiess es, dass die fehlende Mitgliedschaft der Schweiz beim EWR oder bei der EU trotz bilateralen Verhandlungen Benachteiligungen im Warenverkehr für die schweizerische Exportindustrie brachte, welche auch zu einem späteren Zeitpunkt kaum verbessert werden konnten. Die Schweizer mussten ihre Geschäfte mit der EU mit vielen Formalitäten erledigen. Dies war, ist und bleibt ein Konkurrenznachteil im Zeitalter von „just-in-time“ und „quick response“. Eine weitere Benachteiligung für Schweizer Exporteure sei die Mehrwertsteuer gewesen, die von EU-Kunden an der Grenze bezahlt werden musste. „Sollen die *politische/wirtschaftliche Isolation* der Schweiz und deren Aus-

¹⁶⁷ ETH Fallstudie 2002, Anhang D

wirkungen verbessert werden, so muss sich das Land nach den bilateralen Verhandlungen weitere Integrationsschritte überlegen.“ Leitsätze, die bis in die heutigen Tage aktuell sind. Sie zeigen neue Aspekte, die mit den Herausforderungen der Textilindustrie im engeren Sinn nichts zu tun haben, diese aber als exportierende Branche besonders stark beschäftigt. Überraschend ist auch die Affinität zu Europa, mit der sich die Beteiligten der ETH-Studie solidarisierten.

Das Thema *Export* ist damit gesetzt, sodass sich ein Einblick in die damaligen Import- und Exportflüsse lohnt (Abbildung 12).

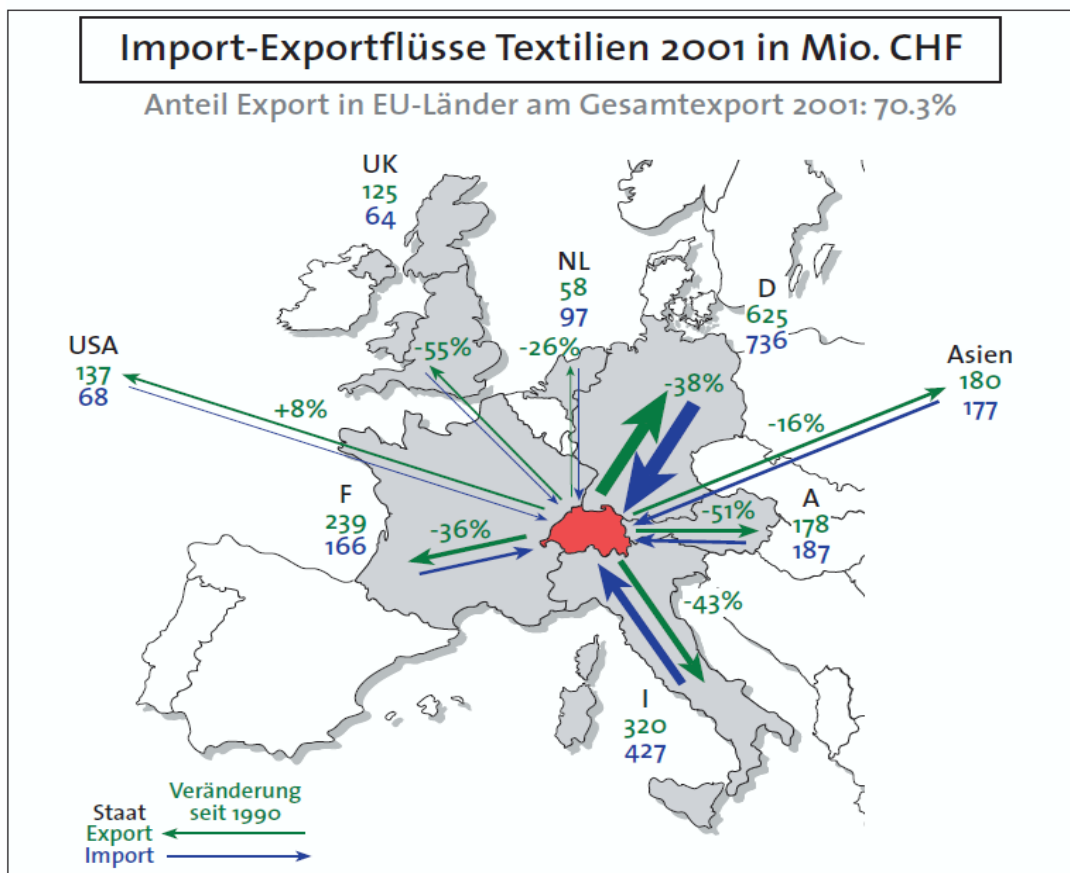


Abbildung 12: Absatzmärkte und Lieferländer Schweizer Textilindustrie, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, S. 11

Auffällig sind die zum Teil starken Exportdefizite (Importüberschüsse) mit einigen grossen Nachbarländern und der deutliche Exportschwund seit 1990. Die Verhältnisse betreffend „Asien“ sind im weiteren Verlauf der Arbeit noch genauer ins Visier zu nehmen.

Wie der Exportschwund der Schweiz 2001 in Zahlen aussah, zeigt Tabelle 7.

Land	2000 (in Mio. CHF)	2001 (in Mio.CHF)	+/- in %
Deutschland	664.7	624,8	-6,0
Italien	339.4	320,4	-5,6
Frankreich	245.5	239,5	-2,5
Österreich	195.1	178,3	-8,6
USA	154.3	136,6	-11,5
Grossbritannien	146.7	125,2	-14,6
Tschechien	61.1	60,4	-1,2
Spanien	64.0	59,3	-7,4
Niederlande	61.8	57,6	-6,7
Turkei	60.1	53,9	-10,3
Japan	43.7	45,1	+3,1
Hongkong	32.2	43,8	+36,0
Alle 12 Länder	2'087.3	1'944.9	-6,0
Alle Länder weltweit	2'664.2	2'531.7	-5,0

Tabelle 7: Schweizer Exportumsatz „Textil“ in die wichtigsten Abnehmerländer 2001, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, Anhang D6

Interessant ist zudem ein Vergleich mit den *Importen*, die (unerwartet) praktisch alle ebenfalls auf dem Rückzug waren (Tabelle 8).

Land	2000 (in Mio. CHF)	2001 (in Mio.CHF)	+/- in %
Deutschland	739.3	736,1	-0,4
Italien	429.0	426,6	-0,6
Österreich	187.4	187,4	0,0
Frankreich	188.8	165,7	-12,2
Niederlande	110.0	97,1	-11,7
Belgien	96.0	88,3	-8,1
USA	80.9	68,0	-15,9
Grossbritannien	71.0	64,4	-9,3
China	60.1	57,9	-3,7
Indien	49.6	41,9	-15,9
Türkei	36.4	39,8	+9,4
Tschechien	44.1	38,1	-13,7
Alle 12 Länder	2'095.6	2'011,3	-3,9

Alle Länder weltweit	2'452,0	2'353,5	-4,0
-----------------------------	---------	---------	------

Tabelle 8: Wichtigste Lieferländer von Textilien in die Schweiz 2001, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, Anhang D7

Die Schweizer Textilindustrie (ohne Bekleidung) war also auf dem Rückzug im Export und Import, wobei die USA und Grossbritannien am meisten auffielen, während die Exporte nach Japan und Hongkong zulegten. Festzustellen war auch eine gewisse *Reziprozität* zwischen Export und Import, das heisst abnehmende Exporte waren meistens mit entsprechenden Importrückgängen verbunden (zum Beispiel USA und Grossbritannien). Die Ursachen dieser Gesamtentwicklung können erst bei der Beschäftigung mit Detailmengen und -preisen genauer erörtert und begründet werden (siehe Kapitel 4). Es zeigt sich, dass eine auslandorientierte Branche wie die Textilindustrie keineswegs mit rein binnenwirtschaftlichen Ansätzen beurteilt werden kann. Was in den Vorjahrhunderten sprichwörtlich noch als „Baumwollfabrik“ im Toggenburg recht war, entwickelte sich spätestens im 20. Jahrhundert zu einem weitverzweigten internationalen Produktions- und Handelsgeflecht. Was bis ins 19. Jahrhundert z. B. bei TANNER noch als speziell zu behandelnde ostschweizerische Partikularität gesehen wurde, passte sich in den Folgejahrzehnten dem Lauf einer weltweiten Entwicklung an, der sich niemand entziehen konnte. Auch nicht die Allertüchtigsten.

3.1 VERGLEICH MIT DEUTSCHLAND

Warum überhaupt ein Vergleich mit Deutschland? Die eben dargelegten Ein- und Ausfuhrzahlen der Schweiz sprechen eigentlich Klartext.

Es war ja möglicherweise gar nicht so, dass sich die beiden Länder nur aus Gründen der Reziprozität gegenseitig belieferten, weshalb es durchwegs eine Frage wert ist, warum denn gerade das nördliche Nachbarland bei den Schweizer Exporten zuoberst auf der Liste war? In Gesprächen mit heute noch lebenden Vertretern der damaligen Textilindustrie „Schweiz“ werden Meinungen zu Deutschland wie „nicht vergleichbar“ oder „Entwicklung lief völlig anders“ genannt. Niemand will beziehungsweise wollte einen genaueren Blick über die Landesgrenze wagen und

einen Vergleich anstellen. Allgemein war der Respekt vor der Wirtschaftskraft Deutschlands so gross, dass eine echte Diskussion zum Aussenhandel der beiden Länder nicht stattfand. Die Geschäfte liefen ja hervorragend. Gewiss spielte auch die unterschiedliche politische Entwicklung in der ersten Jahrhunderthälfte hinein. Man war halt noch stark mit der Verarbeitung von eigenen Unzulänglichkeiten beschäftigt, sodass kein Platz war für allzuvielen Fragen. Es blieb dann so beim etwas unqualifizierten gegenseitigen „Bewundern“.

Um trotzdem einen Ländervergleich anzustellen müssen ein paar grundsätzliche Fragen erörtert werden. Am besten eignet sich der Einstieg mit Ergebnissen aus der allgemeinen Geschichtsforschung des 20. Jahrhunderts, zum Beispiel mit ABELSHAUSER¹⁶⁸. In seiner „Deutschen Wirtschaftsgeschichte 1945 bis zur Gegenwart“ erwähnt er gleich zu Beginn die „Unfähigkeit der Akteure in den 1970er Jahren, das ambivalente Erbe des ‚Wirtschaftswunders‘ zu bewältigen“.¹⁶⁹ Mit diesem spannenden „Header“ führt er von der Währungsreform 1945 zum Gelingen einer sich selbsttragenden Wirtschaft ab Mitte 1952.¹⁷⁰ Er fährt fort mit Erwägungen zum Kartellgesetz als „Grundgesetz der sozialen Marktwirtschaft“, führt über zum Ruhrkohlebergbau und landet schliesslich in den 1970er Jahren, die er als „kleine Weltwirtschaftskrise“ bezeichnet,¹⁷¹ untermauert durch den Zusammenbruch von „Bretton Woods“ 1973. Es traf nun – nach der Krise des Kohlebergbaus in den sechziger Jahren – die Textilindustrie, den Schiffbau und die Stahlindustrie. Es setzte ein langer, quälender Schrumpfungsprozess ein, der mehr Arbeitskräfte freisetzte, als im Markt beschäftigt werden konnten.¹⁷² Die nicht selbstverständliche Übereinstimmung mit den Erkenntnissen von HALBHERR auf der Schweizer Seite ist eher eine Überraschung.

Wie sahen die Spezialisten der deutschen Textilindustrie dieses geschilderte düstere Bild? BREITENACHER setzte sich 1981 mit beachtlichen Voten in Szene, indem er bereits von „Strukturkrise“¹⁷³ sprach, die er angesichts vieler positiver Beispiele aber nicht einfach gelten liess. Möglicherweise war das ein weit vorausschauendes Vorgehen. SCHOELLER meldete sich 1995 bedeutend dezidierter zu Wort. Ohne lange

¹⁶⁸ Abelshauser, a.a.O.

¹⁶⁹ Abelshauser, S. 19

¹⁷⁰ Abelshauser, S. 159

¹⁷¹ Abelshauser, S. 392

¹⁷² Abelshauser, S. 392

¹⁷³ Breitenacher, S. 12

Umschweife kommt er zum Thema und bezeichnet die Textilindustrie als „besonders stark betroffen“¹⁷⁴ von der weltweiten Überschwemmung der heimischen Märkte mit asiatischen Billigprodukten. Schliesslich kam LINDNER im Jahr 2001 mit einer umfassenden Würdigung der Verhältnisse in Deutschland und Frankreich.¹⁷⁵ Im Unterschied zu anderen Kommentierungen diagnostizierte er bereits für 1957/1958 einen Konjunkturunbruch der Textilindustrie nach Jahren des Wohlstandes als atypische Entwicklung eines einzelnen Bereichs der gesamten Volkswirtschaft.¹⁷⁶ Er lokalisierte das aufstrebende Japan als Hauptursache für die heimischen Absatzschwierigkeiten. Dabei stützte er sich auch auf eine Studie der Vereinten Nationen von 1953, welche die Textilindustrie in Europa als „niedergehende Industrie“ bezeichnete.¹⁷⁷ Die Ursachen für diese Feststellung wurden in der vorteilhaften Kostenstruktur der asiatischen Niedriglohnländer verortet, die von anhaltender Dauer sei. – Eine wegweisende Schlüsselstelle, die in den folgenden Dekaden gerne zitiert wurde.

Wie sah es hinsichtlich *staatlicher Förderung* in Deutschland aus? Da wäre zunächst LINDNER, der sich für Deutschland hinsichtlich „Staatwirtschaft“ (= Kriegswirtschaft) vor allem zur Situation in der ersten Jahrhunderthälfte äusserte.¹⁷⁸ Ferner befasste er sich ausführlich mit der Krise in den 1970er Jahren (Gesamtabbau von 200'000 Stellen) und kam zum bedenklichen Ergebnis, dass von Seiten der Bundesregierung die Textilindustrie keinerlei Unterstützung zu erwarten hatte, da in der Ära Schmidt eine konsequente Ausrichtung auf den Freihandel herrschte.¹⁷⁹ Die Bemühungen der Textilindustrie wurden von der Regierung zwar anerkannt, aber es wurde davor gewarnt, dass infolge des zu hohen Lohnkostenniveaus in Westeuropa nur weitere Rationalisierung und Anpassung an die Märkte helfen würden.¹⁸⁰ Im Unterschied zu den meisten Ländern der Europäischen Gemeinschaft gab es für die deutsche Textilindustrie kein sektorales Förderungsprogramm.¹⁸¹ Man überliess dies den Regionen. Auch BREITENACHER und SCHOELLER kamen zu ähnlichen Ergebnissen in ihren Beurteilungen, wobei sich vor allem SCHOELLER massiv über die Passivität des deutschen Staates beklagte, denn die politische

¹⁷⁴ Schoeller, S. 1

¹⁷⁵ Lindner, a.a.O.

¹⁷⁶ Lindner, S. 109

¹⁷⁷ Lindner, S. 10

¹⁷⁸ Lindner, S. 29 ff.

¹⁷⁹ Lindner, S. 139

¹⁸⁰ Lindner, S. 139

¹⁸¹ Lindner, S. 140

Unterstützung der Textilindustrie sei im Vergleich zu anderen Krisenbranchen gleich null gewesen.¹⁸²

Strukturverschiebungen in den 1970er Jahren in Deutschland sind ebenfalls ein Thema. Da verschob sich zum Beispiel die Nachfragestruktur nach Textilien nicht mehr zugunsten von Geweben und Gewirken wie noch in den 1960er Jahren, sondern zugunsten der Gespinste. Dies hatte zur Folge, dass sich die Spinnstoffaufbereitung einigermaßen halten konnte, nicht zuletzt wegen des kleineren Importdruckes auf diese Teilbranche.¹⁸³ Die Veredelungsindustrie konnte in den 1970er Jahren gar zulegen als Folge der steigenden Ansprüche der Kunden an die Ausrüstung der Textilien.¹⁸⁴ Diese Beispiele sollen das Verständnis wecken für den laufenden Wandel, in der sich die Branche unaufhaltsam befand. Was in den 1960ern als unverrückbar galt, konnte unmittelbar darauf ins Gegenteil umschlagen. Und nicht nur in Deutschland. Die Zeiten jahrhundertelanger epochaler Trends und Entwicklungen waren vorbei.

BREITENACHER UND SCHOELLER äusserten sich ferner zu den komplexen Verhältnissen bei den internationalen Zoll- und Freihandelsabkommen im Rahmen von WTA¹⁸⁵ und GATT¹⁸⁶ sowie zum Thema „Passive Veredelung“ (PV), wobei es im Wesentlichen darum ging, die Schutzmechanismen zur Protektion der im europäischen Ursprungsland hergestellten Ware vor unkontrollierter Einfuhr aufzuzeigen und deren Nutzen zu beurteilen. Diese Themen werden kontrovers abgehandelt, aber sie ähneln den Verhältnissen, die in der Schweiz ins Feld geführt und mit der Lösung „paneuropäische Kumulation“ 1997 zu einem vorläufigen Ende gebracht wurden. Man ist geneigt, hier die Frage nach der Berechtigung der geschilderten Isolationsängste in der Schweiz zu stellen. War das alles wirklich so erdrückend und einmalig?

Betrachtet man für Deutschland ergänzend ebenfalls Angaben zur internationalen Leistungsfähigkeit bzw. zu den Verhältnissen im *Aussenhandel*, fällt auf, dass das Aussenhandelsdefizit immer deutlicher zum Vorschein kam (Tabelle 9). Das

¹⁸² Schoeller, S. 71

¹⁸³ Breitenacher, S. 114

¹⁸⁴ Breitenacher, S. 115

¹⁸⁵ Schoeller, S. 71

¹⁸⁶ Breitenacher, S. 49

Wachstum der Textilexporte konnte mit entsprechenden Importen zwischen 1975 und 1980 nicht mithalten.

Jahr	Exporte Textil (Mio. DM)	Importe Textil (Mio. DM)	Exporte Bekleidung (Mio. DM)	Importe Bekleidung (Mio. DM)
1960	1'650	2'855	309	343
1970	4'344	6'547	1'081	2'263
1971	5'046	7'654	1'297	2'950
1973	7'629	9'528	1'913	4'581
1975	8'048	10'651	2'373	6'306
1980	11'142	16'029	4'363	9'803

Tabelle 9: Entwicklung des textilen Aussenhandels bis 1980, Quelle: Breitenacher, S. 159

Zehn Jahre später berichtete die Presse von „Konjunkturschatten der deutschen Textilindustrie“¹⁸⁷, denn die Exporte der Branche hätten zwar um 5 % auf 32.3 Mia DM zugenommen, die Importe allerdings um 14,3 % auf 48.6 Mia DM, und zwar beidseitig bei den Fertigwaren und nicht bei den Garnen. Im Frühjahr 1992 hiess es, der Einfuhrüberschuss hätte sich in nur 2 Jahren verdoppelt, die Beschäftigungslage sei rückläufig und eine zunehmende Zahl von Betrieben müsse für 1991 mit Verlustergebnissen rechnen.¹⁸⁸

Weitere zehn Jahre später blieb erneut das erstaunlich geringe Wachstum der Exporte gegenüber den Importen anzumerken, das in den 21 Jahren seit 1980 stattfand. Exporte (inkl. Bekleidung) stiegen demnach von 15.4 Mia DM (7.9 Mia Euro) auf 19.5 Mia Euro, Importe (inkl. Bekleidung) von 25.8 Mia DM (13.2 Mia Euro) auf 30 Mia Euro (Zahlen 2001, Tabelle 10).¹⁸⁹

Deutschland	Kenndaten Textil- und Bekleidungsindustrie
Anzahl Beschäftigte	120'000 (2000)
Anzahl Unternehmen	1049 (2000)
Umsatz (in Mia. Euro)	15.4
Export (in Mia. Euro)	19.5
Import (in Mia. Euro)	30

¹⁸⁷ NZZ vom 20. März 1991, S. 37

¹⁸⁸ NZZ vom 18. März 1992, S. 41

¹⁸⁹ Währungsvereinigung: 1 EUR = DM 1.96

Kernkompetenz	Weiterverarbeitung zu Bekleidung, Heim- und Haustextilien, technische Textilien
---------------	---

Tabelle 10: Kenndaten Textil- und Bekleidungsindustrie 2001 (ETH-Fallstudie 2002, Anhang C)

Da musste ein gewaltiger Wandel stattgefunden haben im heimischen Binnenmarkt und Konsumverhalten. – Und dennoch ist zu vernehmen, dass die Textilindustrie gemessen am Umsatz und an der Zahl ihrer Beschäftigten zu den zehn grössten Industriegruppen in Deutschland gehörte und die wichtigste Konsumgüterbranche des Landes gewesen sei.¹⁹⁰ Von der Textilproduktion in Deutschland seien im Jahr 2001 rund 45 % für die Weiterverarbeitung zu Bekleidung bestimmt gewesen und 30 % seien auf Heim- und Haustextilien entfallen. Das verbleibende Viertel seien sogenannte technische Textilien, denen in den Folgejahren die grössten Wachstumschancen eingeräumt wurden. Kurzum: Die volumenmässig stark ansteigende Inlandnachfrage wurde sowohl durch solide heimische Produktion als auch durch entsprechende Importe aus dem Ausland abgedeckt. Exportseitig wird von der ETH aber berichtet, dass die Wachstumsmärkte der Zukunft nicht in Westeuropa, sondern in anderen Kontinenten liegen. Aus diesem Grund verlagere die deutsche Textilindustrie zunehmend einen Teil ihrer Produktion in andere Länder. Damit profitiere sie zugleich von niedrigeren Kosten als im Inland. Die Auslagerung von Produktionen trage zur „Sicherung“ von Arbeitsplätzen im Inland bei, deren Gesamtzahl zwar seit Jahren sinke und auch weiterhin abnehmen werde, diese Entwicklung sei jedoch nicht nur typisch für die Textilindustrie, sondern eine Folge der Standortnachteile Deutschlands insgesamt. Anhand dieser komplexen Ausgangslage waren Hoffnung und erste Verzweiflung enge Wegbegleiter. Das ist verständlich, denn aufgrund von Stand/Art der Betroffenheit und nach Standort des Beobachters (die Schweizer ETH-Studie ist deutlich positiver als Schilderungen bei BREITENACHER oder SCHOELLER) wird erkennbar, dass die Entwicklung in Deutschland aus Schweizer Sicht mit deutlich mehr Respekt behandelt wurde als von den deutschen Rezensenten selbst. Man wäre hier fast geneigt, den Sinnspruch vom „Propheten im eigenen Land“ zu zitieren.

Auf Schweizer Seite wurde jahrzehntelang der grosse Standortvorteil geltend gemacht, der aus dem Fernbleiben im Zweiten Weltkrieg und dem daraus resultierenden zeitlichen Vorsprung auf das übrige Europa entstand. Dieses Argument ist

¹⁹⁰ ETH-Fallstudie 2002, Anhang C

verständlich. Allerdings ist es bemühend, wenn in der Darstellung zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zu vernehmen ist, dass in den 1970er Jahren kaum ein „Vorsprung“ übrig geblieben war und es in gewissen Branchen rasant abwärts ging. Auffällig ist auch, dass sich trotz grossem verfügbarem Schrifttum niemand in der Schweizer Textilbranche bemüssigt fühlte, einen Vergleich mit den Nachbarländern anzustellen. Waren die vielen kleineren textilen Einheiten der Schweiz den deutschen und den übrigen europäischen Konkurrenten effektiv nicht gewachsen im Rahmen der weltweiten Aufmischung des Marktes durch die Erfolge der asiatischen Schwellenländer? – Viele würden kommentarlos zustimmen, aber was bedeutete der „Aufschwung Asiens“ für Europa denn genau? Kann man das isoliert für die Textilindustrie beantworten oder ist der Blick auf die gesamte ex- und importierende Industrie weltweit zu richten? War das für die Schweiz alles eine „Nummer zu gross“ oder schaute man weg, obwohl die hiesige Presse 1991/92 den Warnfinger betreffend der Zustände in Deutschland eindeutig schon erhob? Warum wurden hierzulande keine nennenswerten Anstrengungen unternommen, um der Frage nach der unterschiedlichen Entwicklung (respektive der Verknüpfung) von textiler Basisproduktion und Kleiderherstellung und deren Weitervertrieb (respektive den getätigten Importen) genauer nachzugehen?

Die soeben gestellten Fragen sind in dieser Direktheit nicht zu beantworten, sondern bedürfen zunächst einen Blick auf die Fallstudien (Kapitel 4) und auf die Auswertung konkreten Statistikmaterials, welches den Schweizer Aussenhandel anhand von Einzelprodukten wiedergibt. Mit diesem Vorgehen ist eine stabilere Basis für die Schilderung von Ausgangslage und späterem Ablauf zu erwarten. Nur so kann die damals geschilderte Befindlichkeit mit der effektiven Gesamtsituation in der Textilindustrie verglichen werden. Und nur so kann der Nutzen konkreter Verbesserungsvorschläge seitens Textilverband und Wissenschaft (ETH, SCHOELLER, BREITENACHER) am Einzelfall deutlich erkannt und ausgeziffert werden – wobei die Rolle des Textilverbandes noch zusätzlicher Erörterungen bedarf.

3.2 VERGLEICHE MIT FRANKREICH, ITALIEN, ÖSTERREICH (U. A.)

In *Frankreich* war die Lage im Vergleich zu Deutschland wesentlich dramatischer, denn es gelang nicht, die seit Jahrzehnten schwelende Schrumpfung der Textilindustrie aufzuhalten. Das äussert sich zum Beispiel in der Beschäftigtenzahl, welche von 1950 bis 1960 von 623'700 auf 489'300 sank.¹⁹¹ Schon damals war es gang und gäbe, sich über die Strukturprobleme der französischen Textilindustrie zu äussern, nicht zuletzt unter Hinweis auf ein „protektionistisches System aus Zöllen, Kontingenten und Importlizenzen zum Schutz des heimischen Marktes, auf Beihilfen für die Produktion und den Export sowie auf günstige Wechselkurse“.¹⁹² Nach den Boomjahren 1962/1963 (ausgelöst durch die Mitgliedschaft in der EWG) ging es trotz intensiver staatlicher „Planification“ massiv bergab und mit 4'763 Unternehmen im Jahr 1969 wurde ein vorläufiger Tiefststand erreicht (1963 noch 7'493 Unternehmen).¹⁹³ Die Regierung unter Giscard d'Estaing nahm in den 1970er Jahren einen neuen Anlauf in Sachen Protektionismus, der sich auch bei der Teilnahme an Verhandlungen mit der EG bemerkbar machte (Verhinderung sogenannter Umgehungseinfuhren in Anwendung von Artikel 115 des EWG-Vertrages).¹⁹⁴ Mit dem Regierungswechsel 1981 zum Sozialisten Mitterrand wurde der französischen Wirtschaft eine neue Richtung vorgegeben, welche für die Textilindustrie mit dem „Plan Textile“ zunächst positive Resultate zeitigte. Sie wurden erreicht durch den Abschluss von „Verträgen über Investitionstätigkeit und Beschäftigung“, welche der Staat direkt mit interessierten Unternehmen im Ausmass von 3.4 Mia. Franc abschloss¹⁹⁵ – dies im Unterschied zu den 1970er Jahren unabhängig von Grösse und Stärke der einzelnen Firmen. Das Ganze lief eine Weile zur Zufriedenheit vieler, brach dann aber infolge Veränderungen auf den Weltmärkten wieder ein, so dass es für Frankreich keine „nationale Lösung“ des Textilproblems gab.¹⁹⁶ Dies wurde später bestätigt, als in der ETH-Fallstudie (2002) für 2001 ein Rückgang

¹⁹¹ Lindner, S. 179

¹⁹² Lindner, S. 180

¹⁹³ Lindner, S. 218

¹⁹⁴ Lindner, S. 228

¹⁹⁵ Lindner, S. 239

¹⁹⁶ Lindner, S. 244

von Umsätzen, Profitmargen und Arbeitsplätzen im französischen Textilmarkt erwähnt wurde.¹⁹⁷ Allerdings fehlte hier und auch andernorts eine umfassende Darstellung der französischen Aussenhandelszahlen, sodass nur für das Jahr 2001 Zahlen vorliegen: Import (Textil und Bekleidung) von 19.1 Mia Euro und Export von 12.6 Mia Euro. Diese Zahlen liegen etwa ein Drittel tiefer als in Deutschland und machen rund einen Drittel des gesamten textilen EU-Aussenhandels aus. Es folgt in der Studie noch ein Hinweis auf Strukturen und Betriebsgrösse: Die meisten Unternehmen in der Textilindustrie Frankreichs seien wie in der Schweiz Kleinunternehmen, die vorwiegend Kleider, aber auch technische Textilien und Heimtextilien produzieren. Der französische Textilverband plane eine Kernzone zu definieren, um die Branche in Frankreich zu stärken. Dies ist ein deutlicher Unterschied zur Schweiz, wo solche Regulierungs- und Zentralisierungsansätze kein Thema waren.

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
154'000	141'000	128'000	125'000	120'000	117'000	111'000

Tabelle 11: Beschäftigte Textil- und Bekleidungsindustrie, Quelle: ETH-Fallstudie 2002

Auf die französische Textilindustrie wird im Rahmen einer Gesamtauswertung „Europa“ anhand der schweizerischen Import/Export-Statistiken nochmals eingegangen (Kapitel 4.6). Eines ist jedoch bereits sicher: Die französische Textil- und Bekleidungsindustrie war nie ein Thema bei der Erörterung von Strukturproblemen in der Schweiz. Im Gegenteil: In Frankreich war man mit der Situation im eigenen Land während Jahrzehnten mehr als genug beschäftigt. Das führte zu einer defensiven Haltung gegenüber den europäischen Mitbewerbern, abgesehen von der Ausnahmestellung einzelner Firmen wie etwa „Rhône-Poulenc“, welche im Bereich „Polymere“ im Beurteilungszeitraum der 1990er Jahre weltweit als führender Mitbewerber wahrgenommen wurde.

In *Italien* lief alles etwas anders. Es ging hier um die europäische Marktführerschaft seit den 1970er Jahren mit einem textilen Jahresumsatz im 2001 von 47.9 Mia Euro (1,8 % über dem Vorjahr) und einer Exportsteigerungsquote von 6,3 % gegenüber dem Vorjahr (Exporte bei 29 Mia Euro).¹⁹⁸ Mit 337'000 Beschäftigten

¹⁹⁷ ETH-Fallstudie 2002, Anhang C2

¹⁹⁸ ETH-Fallstudie 2002, Anhang C2

war die Zahl 1999 dreimal höher als in Frankreich. Die Kernkompetenz der Textilindustrie lag (und liegt) in den Bereichen Strick- und Wollwaren, Ledergerbereien, Kleider- und Schuhherstellung, also vorwiegend in Bereichen ausserhalb der in dieser Arbeit definierten Einschränkung auf „Textilherstellung pur“, was aber für eine Schilderung des Ist-Zustandes in Italien keinen negativen Einfluss hat. Zum Erfolg geführt hatte ein optimal funktionierendes Produktionsnetzwerk kleiner und Kleinstunternehmen, die sich durch Spezialisierung an die sich verändernden Rahmenbedingungen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts anpassen konnten.¹⁹⁹ In Italien war man solche Innovationsprozesse gewohnt. Bis in die 2. Hälfte des 18. Jahrhunderts kann man sie zurückverfolgen²⁰⁰, einer Zeit, in der zum Beispiel die Baumwollproduktion eine schwere Krise durchlief als Folge von Konkurrenz aus stärker industrialisierten Ländern.²⁰¹ Urbane Zentren wie Turin, Mailand und Genua wurden so gewissermassen aus dem Boden gestampft und zu Ausgangspunkten der nachfolgenden Industrialisierung²⁰² entwickelt. Im 20. Jahrhundert war die Produktion von neuen Kunstfasern aus Zellulose entscheidend für den Aufschwung der Kunstseide-Produktion. Insgesamt gehörte die Textilindustrie um die Mitte des Jahrhunderts zu den „Motoren der italienischen Wirtschaft“.²⁰³ In der Lombardei gab es die meisten Baumwollfabriken, gefolgt von der Wollindustrie. Beschäftigt waren in beiden Bereichen vorwiegend Frauen.²⁰⁴ Nach 1950 geriet auch Italien in den Sog der neuesten Entwicklungen auf dem Weltmarkt, sodass die Blütezeit vorbei war. Die Langsamkeit, mit der Umstrukturierungen und Reformen angegangen wurden, war das entscheidende Handicap für die italienische Textilindustrie.²⁰⁵ Aussagen wie „Italien stirbt heute noch, Firma um Firma“²⁰⁶ passen gut zu dieser Situation. In den *Fallstudien* (Kapitel 4.8) wird ein ausführlicher Blick auf die einzelnen Segmente gerichtet, um ein abschliessendes Bild von Italien zu vermitteln.

Weitergehende Erhebungen zu einigen EU-Staaten respektive Südeuropa ergeben zusammenfassend das folgende Bild (siehe auch Tabelle 12):²⁰⁷ Nicht nur in den

¹⁹⁹ ETH-Fallstudie 2002, Anhang C2

²⁰⁰ Lombardi, S. 115

²⁰¹ Lombardi, S. 120

²⁰² Lombardi, S. 120

²⁰³ Lombardi, S. 134

²⁰⁴ Lombardi, S. 134

²⁰⁵ Lombardi, S. 136

²⁰⁶ Gutgsell, Interview vom 2.7.2013

²⁰⁷ ETH-Fallstudie 2002, Anhang B

„grossen“ Staaten der Europäischen Union (Deutschland, Frankreich, Italien) lief die Textilproduktion, sondern auch in Südeuropa waren Potenziale vorhanden, die der kleinen Schweizer Produktion in nichts nachstanden. Auffällig sind die personalintensiven Verhältnisse in Portugal und Spanien, welche mit hiesigen Verhältnissen nicht vergleichbar sind. So kann ansatzweise gesagt werden, dass in diesen beiden Ländern mit gleich viel Personal nicht einmal die Hälfte des Umsatzes in Deutschland erzielt wurde. An derselben Stelle der ETH-Fallstudie wurde auch darauf verwiesen, dass im Jahr 2000 EU-weit sowohl die Textil- wie auch die Kleiderproduktion rückläufig waren. Im Handel überstieg der Import den Export bereits um 23 Mia Euro.

Land	Umsatz (Mia Euro) im 1999	Beschäftigte (in 1000) im 1999
Belgien/Luxemburg	6.4	44.8
Grossbritannien	13.2	136.9
Griechenland	2.0	35.9
Portugal	4.4	138.4
Spanien	7.8	146.9
Österreich	2.8	21.6
EU insgesamt	109.3	1'159.3

Tabelle 12: Umsatz und Beschäftigte in der Textilbranche ausgewählter Staaten Europas, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, Anhang B

Erörterungen zu ost- und südosteuropäischen Ländern sowie v. a. zur Türkei fehlen noch. Das ist aber gut vertretbar, denn diese sind mit den genannten südeuropäischen Beispielen vergleichbar. Insgesamt wurde auf dem Alten Kontinent emsig gesponnen, gewoben und konfektioniert, ohne dass sich jemand den Kopf darüber zerbrach, wie man das gegenüber den aufstrebenden asiatischen Märkten hätte besser in den Griff bekommen können. Zu unterschiedlich waren die Ausgangs- und Interessenlagen in den einzelnen Ländern/Ländergruppen. Das Thema „Schweiz“ war geradezu ein Nebenschauplatz.

Zu *Österreich* ist speziell der spürbare Beschäftigungsabbau bis weit in die 2000er Jahre hinein zu erwähnen sowie die mit der Schweiz vergleichbaren, ungünstigen

internationalen Wettbewerbsbedingungen, trotz des Beitritts zur Europäischen Union.²⁰⁸ In Kapitel 4.8 wird nochmals darauf eingegangen.

²⁰⁸ ETH-Fallstudie 2002, Anhang C4

4. FALLSTUDIEN ZUR ENTWICKLUNG DER SCHWEIZERISCHEN UND DEUTSCHEN TEXTILINDUSTRIE. SITUATION IM AUSSENHANDEL

Die bisher zusammengetragenen Elemente aus Quellen und Literatur sollen nun anhand des konkreten Geschehens in den selektierten Firmen im In- und Ausland überprüft werden.

Wie vorne in der Einleitung erwähnt, ging es bei der Selektion auch um die „richtige“ Anzahl auszuwählender Firmen, um ausreichende Legitimität für das Vorhaben zu erlangen. Und einmal mehr ist an dieser Stelle festzuhalten, dass nicht vorwiegend die genaue Anzahl der Exponenten für die Vorselektion zählte, sondern der Aussagegehalt der verfügbaren Materialien in Bezug auf Ziel und Zweck dieser Studie. Das soll mit den folgenden Firmenbeispielen so als Vorgabe gelten.

4.1 FIRMENGESCHICHTE/GESCHÄFTSGANG DER HABIS TEXTIL AG (BIS 1982)

Leitidee für die wirtschaftliche Beurteilung der Firma soll die in der Gesamtbeurteilung zur Faktenlage der 1970er Jahre durch HALBHERR festgestellte Situation in der Schweiz sein: Übergang zu flexiblen Wechselkursen, Preisschock im Bereich Energie, Abfallen der Schweizer KMU-Betriebe im Vergleich zur internationalen Konkurrenz (vorne in Kapitel 3). Die *Habis Textil AG in Flawil* soll als ~~zentraler~~ wichtigster Proband für diese Untersuchung dienen mit der zentralen Fragestellung, wie die Firma mit den zeitspezifischen Herausforderungen zurechtkam und wie sie in den frühen 1980er Jahren - dem Beginn der eigentlichen Krisenjahre - genau dastand.

Vorstehend zur *Firmengeschichte* ein Blick auf den *Standort Flawil* (Kanton St. Gallen)²⁰⁹, wo die genannten besonderen Spezifika der st. gallisch-appenzellischen Textilindustrie voll vorhanden waren. Eingebettet in voralpine Hügelketten und südlich keine 20 Kilometer von der Kantonsgrenze zu Appenzell AR liegend, nördlich auslaufend in den Bezirk Fürstenland (Wil SG) war hier ein besonderer Fleck mit ausgesprochen tüchtiger und der Textilindustrie zugetaner Bevölkerung. Ab 1860 war es vor allem die Stickerei mit zahlreichen Lokalen und Hunderten von Apparaten.²¹⁰ Es wurde um 1926 von „einem der wohlhabendsten Dörfer in st. gallischen Landen“²¹¹ berichtet. Die Blüte dauerte nach mehreren Totalabstürzen bis 1995, als Firmen wie A. Naef, Hubatka AG und Habis ihre Tore schlossen.

*Firmengeschichte ab 1857:*²¹² Der Auslandschweizer J. U. Egli-Wagner nahm 1857 den Betrieb einer eigenen mechanischen Weberei in der „Waldau“ auf. Seine Berufung kam nicht von ungefähr, war er doch bereits 1825 aufgefallen mit seiner Pionierleistung bei der Errichtung der ersten lokalen, mechanischen Weberei in Rheineck.²¹³ Diese erfolgte als wichtige Reaktion auf die deutlich spürbare ausländische Konkurrenz auf dem Gebiet der Stapelartikel, welche zunehmend auch durch zürcherische Betriebe übernommen wurden (Zeit des „Maschinensturmes“ von Uster 1832).²¹⁴ Aus der Sicht von Egli war es keine Selbstverständlichkeit, sondern wirkliche Berufung und echtes Unternehmertum, als er 1857 den mechanischen Webereibetrieb aufnahm. Es herrschte damals aber bereits eine Mehrheitsmeinung „weg von der Stapelware und hin zu komplexeren und spezielleren Geweben“, sodass Egli eigentlich um 180 Grad falsch lag. Näheres über Erfolg oder Misserfolg in dieser Ära ist denn auch aus den verfügbaren Quellen nicht erkennbar, wohl aber die Tatsache, dass Egli ab 1840 zusätzlich eine Handweberei in Flawil betrieb. Im Juli 1875 übernahm H. Ottiker die Fabrik. Die schmalen Webstühle wurden ersetzt durch breitere und modernere, die Ausrüsterei wurde ausgebaut und nebst rohen Tüchern wurden (ausgerechnet ...) auch bunte Stoffe hergestellt (vgl. Kapitel 2). 1904 wurde die Weberei auf 180 Maschinen ausgeweitet. Die näheren Umstände aus diesen 30 Jahren sind nur lückenhaft bekannt. Sicher ist, dass sich die Fabrik entgegen dem weitläufigen Trend halten und etablieren

²⁰⁹ Erwähnt auch bei Bodmer, S. 284

²¹⁰ Rutz, S. 156

²¹¹ Ebd., S. 156

²¹² Vgl. Habis Textil AG (Hg.): Falttafel zum 125-jährigen Jubiläum (in Besitz des Verfassers)

²¹³ Tanner, bei Pollard (et al.), S. 171

²¹⁴ Ebd., S. 171

konnte. Nach dem Tod von H. Ottiker (1909) übernahm Schwiegersohn A. Habisreutinger die Firma, die er unter dem Namen Habisreutinger-Ottiker mit grosser Tatkraft und einer Belegschaft von 150 Personen leitete. Nach einem Grossbrand 1915 dauerte es weitere 5 Jahre, bis seine Reorganisationspläne umgesetzt wurden: Vollautomatische Webstühle und Jacquardmaschinen standen ab 1920 im neuen Gebäude. Im selben Jahr erfolgte die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft, die seit 1937 unter dem bis heute gültigen Namen Habis Textil AG firmiert. Trotz schwierigen Kriegs- und Krisenjahren (1914–1918 und 1939–1945 sowie 1929 und 1936) konnte der Betrieb weiter ausgebaut werden. Es wurden Bleichelei, Appretur, eine Sanforanlage und eine Garn- und Stückfärberei angegliedert. 1944 folgte ein Speditionsgebäude. Durch diese Ausstaffierung entstand ein *Vertikalbetrieb* (vgl. Kapitel 1), der von der Kreation bis zur Ausrüsterei alle Sparten umfasste. Nach dem Tod von A. Habisreutinger (1947) wurde die Leitung der Firma vom Schwiegersohn Dr. E. Schiess übernommen. Die Nachkriegsjahre brachten einen beachtlichen wirtschaftlichen und technischen Aufschwung. Webstühle wurden durch schützenlose Webmaschinen ersetzt, neue Ausrüstverfahren kamen auf, die synthetischen Fasern gewannen an Bedeutung. Der Betrieb wurde laufend modernisiert durch ein mehrstöckiges Gebäude für die Rohwarenlager, ein neues Bürogebäude, eine Stoffdruckerei (Filmdruck), ein Hochregallager für Garne sowie ein neues Spulereigebäude. 1965 wurde eine eigene Kläranlage gebaut. All diese Umstände belegen die massiven Bestrebungen der Firma, à jour zu bleiben und den Betrieb auf Vordermann zu halten (siehe dazu auch das entsprechende Archivmaterial²¹⁵, das die erforderlichen behördlichen Beurteilungen und Bewilligungen enthält).

All diese Angaben zeigen sowohl Qualifikation als auch Herausforderungen an einen baumwollwebenden Vertikalbetrieb auf.²¹⁶ Schweizweit sind folgende vier vergleichbaren Betriebe zu erwähnen: Gugelmann, Müller & Cie AG, Hausammann & Moos und Weberei Sirnach. Von landesweiter Bedeutung vergleichbar und massgebend waren ebenfalls: Spinnerei und Weberei Dietfurt AG, Legler & Co. AG, Weberei Wängi AG, Weber & Cie AG.²¹⁷

²¹⁵ Staatsarchiv St. Gallen, Akte 18638 (87230)

²¹⁶ Vgl. auch Rutz, S. 158

²¹⁷ Wyss, S. 23, sowie auch Interviews mit Rolf Schiess, Flawil

Habis Textil AG lag 1982 umsatzmässig auf Platz 18 der gesamten Schweizer Textilindustrie (alle Sparten, inklusive Grossunternehmen mit chemisch-synthetischer Fertigung). Auch vom damaligen Personalbestand her befand sich die Firma mit 405 Mitarbeitenden in den vorderen Rängen.²¹⁸

1982 konnte in vierter Generation, unter Leitung von ROLF SCHIESS, das 125-jährige Jubiläum gefeiert werden. Zu nennen ist auch der Ausbau von Sozialeinrichtungen, beispielsweise 300 betriebseigene Wohnungen, ein Kantinenbau sowie ein Kinderhort. Insgesamt weist die Firma an ihrem Jubiläum im Jahr 1982 auf die Bedeutung des Unternehmens als wirtschaftlicher Faktor für den Standort Flawil hin.²¹⁹

Soviel zur beachtlichen betriebseigenen Geschichte bis 1982. Es darf das unternehmerische Geschick der Verantwortlichen über vier Generationen hinweg vermerkt werden und vor allem die Fähigkeit, mit laufenden Umstellungen und Reorganisationen den grössten Widerwärtigkeiten über Jahrzehnte hinweg getrotzt zu haben. Ein sicheres Gespür für Machbares, gepaart mit viel Ehrgeiz und Elan lässt sich zwischen den Zeilen herauslesen, so zum Beispiel der Bau einer firmeneigenen Kläranlage bereits in den späten 1960ern. Man hat den Betrieb bis in die 1980er Jahre durchgeschleppt, obwohl die Vorzeichen oft auf „Sturm“ standen. Das bedeutete nicht nur viel persönlichen Einsatz der Verantwortlichen, sondern hat auch kräftig an den finanziellen Ressourcen gezehrt, wie das vorliegende Zahlenmaterial zeigt (vgl. Tabelle 13). Daraus ergeben sich (analog der laufenden Berichterstattung) die folgenden zu behandelnden Themen:

Rohwarenbeschaffung, Zukäufe (v. a. im Ausland), Rentabilität und Produktivität, strategische Absatzplanung und deren konkrete Umsetzung, Abnehmerschaft, Eigeneinschätzung der Geschäftsleitung, Beurteilung anhand der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen gemäss HALBHEER, Ergänzungen aufgrund des „Business Chart“ (Abbildung 7).

²¹⁸ Wyss, S. 13

²¹⁹ Vgl. Habis Textil AG (Hg.), Falttafel zum 125-jährigen Jubiläum

Zahlenvergleich Habis Textil AG von 1970 bis 1980 (Angaben in %)											
Jahr	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Nettoumsatz	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
./.Warenaufwand	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Bruttogewinnmarge	49.1	n.a.	50.1	52.2	53.5	44.7	55	50	50	52.5	50.9
./.Betriebsaufwand	14.1	14.3	10.4	12.3	13.5	14.6	14.1	14.9	15.7	16.7	18.2
./.Lohnkosten	25.2	30.7	31.7	33	28.3	34	32.8	33.5	36	34.6	31.8
EBITDA	9.8	6.8	5.2	7.2	14.9	./4.9	8	1.6	./2	1.2	0.8
Cash Flow	n.a.	n.a.	9.4	9.1	11.5	./4.8	7.7	./1.2	./2.3	1.8	1.4
in CHF Mio:											
Hypotheken	?	1.2	1.7	2	2	1.9	1.6	1.5	1.7	1.7	5.5
Maschinenbestand	?	0.4	0	0	1	1	0	0	0	2.1	4.3
Liquidität**)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Warenlager***)	?	4	3.1	3.1	5.6	0.5	0.6	0.9	3.1	2.5	4.1
***) Kennzahlen-Ermittlung sinnlos, da hohe stille Reserven auf den Warenlagern die berechnete Liquidität überlagern ***) Niedrigstwertprinzip (Revisionsgesellschaft)											

Tabelle 13: Kennzahlenvergleich Habis Textil AG 1970–1980²²⁰, Quelle: Jahresberichte Habis Textil AG

Thema beim *Garneinkauf respektive beim Zukauf von Geweben und dessen Auswirkungen auf Produktion und Rentabilität* sind der Erwerb von bis zu 70 Rappen pro Kilogramm billigeren Garnen in der Türkei. Und das bei einer Schweizer Traditionsfirma. Habis gab 1970²²¹ selber an, dass die zu hohen Garn- (+ 11 % von 1969–1970) und Tuchlager (+11 % von 1969–1970) im Produktionsprozess nicht hilfreich sind, wenn sie nur zur Umsatzsteigerung und nicht zur Profitmaximierung eingesetzt werden könnten. Ein Beispiel zum Garneinkauf aus dem Jahr 1970 zeigt Tabelle 14.

Produkt	Menge
Baumwolle	1'164'007 kg
Zellwolle	28'305 kg
Mischgarn	200'287 kg
Leinen	13'787 kg
Synthetics	193'444 kg (= +27 %!)

Tabelle 14: Beispiel zum Garneinkauf 1970 von Habis Textil AG nach Fasertypen, Quelle: Jahresbericht 1970

"Habis" war also weitgehend eine Baumwollweberei und damit genau passend für den Zweck dieser Arbeit. Zum Anstieg bei den „Synthetics“ sei auf die Trendaussagen von THOMAS (Kapitel 2) verweisen, welche hier bestätigt sind.

²²⁰ Gemäss Vereinbarung mit der Firma dürfen Umsatz- und Ertragszahlen nur in Prozent (nicht in CHF) angegeben werden.

²²¹ Habis Textil AG, Jahresbericht 1970

Auf der *Erlösseite* der Weberei stieg bei ansteigenden Meterpreisen der Anteil am Gesamtumsatz vorerst noch (im 1969), bereits ein Jahr später reduzierte sich dieser aber wieder auf den Stand von 1968 – und das bei ansteigendem Anteil an den Totalmetern (siehe Tabelle 15). Mit andern Worten wurden zwar höhere Mengen Eigenware teurer verkauft, der Anteil am Gesamtumsatz konnte jedoch nicht gehalten werden.

Jahr	Preis/kg (in CHF)	In % am Gesamtumsatz der Firma	In % an produzierten Totalmeter
1968	3.07	89.1	70.1
1969	3.30	89.5	72.1
1970	3.50	89.1	73.7

Tabelle 15: Eigenware Habis Textil AG, Anteil am Umsatz resp. an den Totalmetern pro Jahr, Quelle: Jahresberichte Habis Textil AG

Der *Handel und die Verarbeitung von zugekauften Waren* (circa 11 % am Gesamtumsatz) sorgten zwar für eine Preisverbesserung pro Meter, ohne aber die Profitabilität der Firma entscheidend voranzutreiben. Die Firma sprach offen von einem „Fallenlassen der Zukäufe“.²²² An diesem Beispiel kann die Wechselwirkung von Beschaffung und Warenverkauf gut belegt werden, da nicht alles, was in den Rohstofflagern einer Produktionsfirma landet, postwendend zu einem ertragsbringenden Geschäft gemacht werden kann. Dies wird auch in den späteren „Krisenjahren“ nochmals zum Thema.

Bereits 1973²²³ sah es wieder anders aus: sprunghafter Anstieg der Garnpreise (Ne 20/Ia) von CHF 6.00 auf CHF 9.30). Der Grund lag in der massiven Erhöhung der Welt-Baumwollpreise und in wachsenden Produktionskosten bei den Spinnereien. Da die Firma aber erwartungsgemäss massiv billiges Garn an Lager hielt, gestand sie selber ein, dass die Jahreserträge 1973 entsprechend geschönt waren. Ähnliches galt bei den Gewebepreisen (Anstieg von CHF 4.42/kg auf CHF 4.99/kg).

1974²²⁴ sank der Garneinkauf um 155'000 kg als Folge geringerer Eigenproduktion sowie Verwendung feinerer Garne. Der Preis für ein Ne20/Ia kletterte auf CHF 10.20 pro Kilogramm, stürzte aber im selben Jahr wieder auf CHF 6.00 pro Kilo-

²²² Habis Textil AG, Jahresbericht 1970

²²³ Habis Textil AG, Jahresbericht 1973

²²⁴ Habis Textil AG, Jahresbericht 1974

gramm ab. Die Garnkontrakte (fest abgemachte Bezüge zu festen Preisen) sanken von 1,53 Mio. Kilogramm im Jahr 1973 auf 855'000 Kilogramm im Jahr 1974. Auch hier lag der Grund in den fallenden Preisen, der ungewissen wirtschaftlichen Zukunft und kürzeren Lieferfristen.

1975 waren die Warenlager erstmals massiv abgebaut. Die Ursachen liegen nicht in der mengenmässigen Disponibilität, sondern in einer kaum nachvollziehbaren Abfolge in den Bereichen Bewertung zu Marktpreisen, eingesetzten Buchwerten bei sinkenden Durchschnittspreisen und fortlaufender Auflösung stiller Reserven (siehe Tabelle 16).

Warenvorräte	30.9.1974			30.9.1975		
	Menge (1000 kg)	Bruttowert (CHF 1000)	⊙ Preis	Menge (1000 kg)	Bruttowert (CHF 1000)	⊙ Preis
Baumwolle	1'434	5'625	3.92	0	0	0
Garn	642	5'211	8.11	521	3'409	6.53
Tücher	2'112	9'684	4.58	2'303	9'094	3.95
Marktwert		20'520			12'503	
Buchwert		5'566			587'	
Stille Reserve		>14'			<12'	

Tabelle 16: Warenvorräte Habis Textil AG 1974/75, Quelle: Jahresbericht 1974

Die Revisionsgesellschaft²²⁵ beschreibt die Situation wie folgt: Abnahme stiller Reserven auf den Warenvorräten um CHF 3.0 Mio. und Abnahme des Marktwertes um CHF 8.0 Mio. aufgrund des Wegfalls beim Baumwoll- und Garnlager in „enormem“ Ausmass. Im Verhältnis zum mengenmässigen Lagerabbau sei ein wertmässig noch stärkerer Rückgang zu verzeichnen infolge der niedrigeren Einstandspreise von CHF 6.53/kg gegenüber CHF 8.11/kg im Vorjahr.

Dieses Beispiel soll die Komplexität aufzeigen, mit welcher man bei der nachträglichen Interpretation von Zahlenmaterial aus den Geschäftsbüchern von Textilfirmen konfrontiert ist. Kurzum lässt sich die Formel aufstellen, dass der grosse Gewinneinbruch 1975 (siehe Tabelle 13) einherging mit einem beispiellosen Absinken der Werthaltigkeit der Warenlager. Waren das bereits ernsthafte Zeichen einer

²²⁵ ATAG, Erläuterungsbericht 1974/1975, S. 13

sich anbahnenden Krise? Konnte sich die Firma in späteren Jahren nochmals auf-fangen? Wie müssen diese Indikatoren längerfristig gewertet werden?

Tatsächlich machte die Firma bis 1978 keine spezifischen Erhebungen zu den Garn- und Gewebelagern und -einkäufen mehr, da sie sich mit anderen, noch schwierigeren Herausforderungen zu befassen hatte. 1979 wurde die Garnbeschaf-fung wieder zum Thema:²²⁶ Beklagt wurden Preisanstiege von 12–17 % für Baumwollgarne, Mischgarne um ca. 18 % und synthetische Garne bis 7 %. Interes-sant ist auch die Feststellung der Firma, dass die gute Auslastung der Spinnereien im Export ebenfalls zu den Preissteigerungen beigetragen hätte. Von „Krise“ war aber keine Rede. Hinsichtlich Qualität der Garnlager hatte man Probleme mit den synthetischen Garnen infolge andauernder Sortimentsausweitung, das heisst, neue Effektgarne kamen hinzu, deren Restposten nur mühsam und mit Verlusten abge-setzt werden konnten. Die Geschäftsleitung plante daher eine Ausweitung der Um-sätze der aus diesen Garnen hergestellten Gewebe sowie eine intensivere Aufarbei-tung der Restposten.

Bei einem Überblick über die Garnlieferanten der Habis Textil AG fällt die Vielsei-tigkeit auf der Beschaffungsseite auf (Tabelle 17). Dies bei einer Firma, die sich unbestritten während Jahrzehnten bemüht hatte, marktmässig am Ball zu bleiben. Garne kamen nicht nur von den eigenen Spinnereien, sondern wurden auch bei fremden Spinnereien, Chemiefaser-Werken und Garnhändlern bezogen. Aus Frankreich, Belgien und Irland wurden Leinengarne für Halbleinen-Gewebe impor-tiert. Hinzu kamen Garnimporte aus der Türkei und Brasilien als ergänzende Zu-käufe.

A. Eigene Spinnereien	D. Chemiefaser-Werke
Letten AG / SLG Textil AG Glattfelden (kardierte Garne Ne 16–30, gekämmte Garne Ne 36–50, nur Baumwoll-Rohgarne)	<ul style="list-style-type: none"> - Ems Chemie AG (Grilon, Grilene) - Viscosuisse AG (Nylon, Tersuisse) - Hoechst (Trevira) - Bayer (Dralon) - Monsanto USA (Acrilan, Acryl) ==> Zum Teil auch als Mischgarne mit BW
B. Fremde Spinnereien	C. Leinengarne für Halbleinen-Gewebe
Murg AG, Streiff AG, Heusser-Staub AG, Lorze, Kunz AG, Gugelmann AG, Blumer Söhne, Schuler AG, Filatura sul Ticino SA	Importe aus Frankreich, Belgien, Irland

²²⁶ Habis Textil AG, Jahresbericht 1979

C. Garnhändler	D. Spezialgarne
Hurter AG, Küsnacht ZH, CWC Carl Weber & Co., Zürich, Nef & Co. AG, St. Gallen	VSP Textil AG, Pfyn: Rauhgarne (für gerauhte Artikel), Flammengarne (für Dekorstoffe), Noppengarne (für Dekorstoffe)

Tabelle 17: Garnlieferanten Habis Textil AG, Quelle: Eigenangabe Rolf Schiess

Erneut ist ein klarer Hinweis angebracht, dass die „Synthetics“ in den 1970er Jahren den Kontinent längst erreicht hatten – auch wenn Habis deutlich als Baumwollweberei in Erinnerung bleiben wird.

Bei der *Rentabilität und Produktivität* ist zu bemerken, dass in dieser Zeit die Preise anhand der steigenden Kosten jedes Jahr noch angepasst werden konnten/mussten. Haupttreiber waren die Löhne, die (für heutige Verhältnisse) kaum vorstellbaren Lohnsteigerungen unterworfen waren (siehe Tabelle 18). Dies war das Resultat eines völlig ausgetrockneten Arbeitsmarktes und einer zweistelligen Inflationsrate, welche Anfang der 1970er Jahre zugunsten der Arbeitnehmer noch ausgeglichen wurde.

1967/68 (Basis)	1968/69	1969/70
100 %	106.7 %	137.1 %

Tabelle 18: Lohnentwicklung 1967–1970. Quelle: Eigenangabe Habis Textil AG

Hier ist auch die in Kapitel 1 genannte „Spinnmarge“ zu erwähnen. Habis gelang es 1970 zum letzten Mal, die Lohnkosten bei weniger als 50 % des Warenaufwandes zu halten. War die Firma also bereits an ihrem entscheidenden Wendepunkt angelangt? Würde es ihr noch gelingen, sich aus dieser ungemütlichen Lage aus eigener Kraft zu befreien?

1974 wurde von der Geschäftsleitung ziemlich schwarz gesehen:²²⁷ Konjunkturunbruch in westlichen Industrieländern, Erdölpreise als zusätzliche Kostentreiber, rückläufige Gesamtnachfrage bei Textil, Bekleidung, Möbel und Automobil. Ferner drückte ein zu hoher Frankenkurs auf die Auslandnachfrage. Man bediente sich des Begriffes „Stagflation“ und leitete daraus eine Inflationsbekämpfung durch massives Herunterfahren der Löhne ab. Für ein ländliches KMU sind das beachtliche Erkenntnisse, die eigentlich ganz auf der Linie von HALBHEER liegen. In der Tat kam es

²²⁷ Habis Textil AG, Jahresbericht 1974

1974 zu einer rasanten Korrektur der Lohnkosten um fast 5 % gegenüber dem Vorjahr (Tabelle 13). Hingegen liefen ab diesem Jahr die betrieblichen Unkosten (inklusive Energie und Umwelt) derart aus dem Ruder, dass das abgeschwächte Lohnproblem sofort kompensiert wurde. Marktmässig sprach man jedoch von guter Nachfrage bei laufend höheren Verkaufspreisen und günstigen Garnreserven (siehe das einmalig hohe Warenlager 1974 von CHF 5.6 Mio.). Es scheint aber, dass hier der Kommentar der Geschäftsleitung mit demjenigen der Verkaufsabteilung nicht abgestimmt war: einerseits das Lamento betreffend Gesamtbeurteilung, andererseits aber die viel günstigeren Schalmeien aus der Verkaufsabteilung, wonach in den ersten fünf Monaten die Verkäufe derart überbordeten, dass laufend Rohware zugekauft werden musste. Wenn EBITDA (14,9 % des Nettoumsatzes) und betrieblicher Cashflow (11,5 % des Nettoumsatzes) als Erfolgsfaktoren für das Jahr angesehen werden, waren solche Zahlen noch nie erreicht worden- und wurden später auch nie mehr erreicht. Für ein KMU war dies sicher ein gewaltiger Aufsteller. Die Erfolgswahlen hängen aber damit zusammen, dass während weniger Monate in einer überhitzten Konjunktur einmalig hohe Verkaufspreise erzielt wurden. Man liess die Maschinen laufen, was das Zeug hielt. Der Spuk war aber schon ab März 1974 vorbei, denn in den folgenden Monaten brachen die Preise ein. Kein gutes Omen für die Folgejahre.

Immerhin liess die Verkaufsabteilung noch melden, dass dank dem „Konzept der guten Mischung von Exportanteil über die Manipulanten und einem recht starken inländischen Direktverkauf an Grossverteiler“ der Erfolg sich sehen lassen könne.²²⁸ Ferner meinte sie zum strategischen Verkaufskonzept, dass sie mit der Kollektionsgestaltung zufrieden war und dank geschickter Kleiderstoffmusterung im Bereich Dekor die Verkäufe zunahmen. Dies im Unterschied zu den Kleiderstoffen, die infolge hoher Preise der letzten Saison rückläufig waren. Kreativität und modisch richtige Kollektionen, Erfassen aller Verkaufsmöglichkeiten und Beweglichkeit in Fabrikation und Verkauf seien wichtiger denn je.

1975 wird von den Verantwortlichen als Jahr des Überganges von der Hochkonjunktur zur Rezession gesehen.²²⁹ Geschichtsträchtig ist die Rede vom Ende einer

²²⁸ Habis Textil AG, Jahresbericht 1974, S. 10

²²⁹ Habis Textil AG, Jahresbericht 1975

30-jährigen wirtschaftlichen Expansion, die wohl beispiellos dastehe (...). Die Inflation fiel von 10 % auf 3 % und die Arbeitslosigkeit sei wieder ein Thema.

Die Produktionszahlen (in Mio. Meter) fielen zwischen 1973/74 und 1974/75 beträchtlich (Tabelle 19).

	1973/1974	1974/75
Weberei	5'062	4'293
Wirkerei	215	119
Zukäufe	1'004	500
Drucken (Façon)	980	589
Ausrüsten (Façon)	601	397
Total	7'863	5'899

Tabelle 19: Produktionszahlen Habis Textil AG 1973–1975, Quelle: Jahresberichte

Das wurde schon aus den Finanzkennzahlen (Tabelle 13) ebenfalls deutlich erkennbar: um fast 10 % gedrückte Bruttogewinnmarge, EBITDA und betrieblicher Cashflow bei fast 5 Prozentpunkten im Minus.

Auch beim „Fabrikationsertrag“ lassen sich die tiefen Einschnitte ausmachen (Tabelle 20).

	1973	1974	1975
Fabrikationsertrag (CHF Mio.)	3.6	4.6	-1.5**)

Tabelle 20: Fabrikationsertrag Habis Textil AG 1973–1975, Quelle: Jahresberichte

**) Dazu machte die Revisionsgesellschaft²³⁰ die folgenden analytischen Korrekturen: Der Fabrikationsertrag wäre bei CHF 1 Mio. im „Plus“ gelegen:

- a) bei einem besseren Absatzmarkt mit 5 % höheren Verkaufspreisen
- b) bei einem Garnlager zu Preisen des Vorjahres
- c) bei Tagespreisen für Heizöl, die sich gleich verhalten hätten wie die Garnpreise

Die Revisionsgesellschaft erklärte an diesem Beispiel, wie wenig es brauchte, um „von negativen in positive Zahlen“ zu gelangen. Ferner meinte sie, dass die gemachte Korrektur etwa dem Einfluss der Preisentwicklung auf dem Absatz- und Beschaffungsmarkt entspräche. Zur Zunahme des „übrigen Aufwandes“ in Prozent des Nettoumsatzes und insbesondere der Löhne um 6 % (Tabelle 13) meinte die

²³⁰ ATAG, Erläuterungen zu 1974/1975

Revisionsgesellschaft, dass diese in absoluten Zahlen sogar zurückgegangen seien (...), es der Gesellschaft aber nicht gelänge, sie im Verhältnis zur Produktionsleistung zu Verkaufspreisen abzusinken. So entstand der augenscheinlich falsche Eindruck, die Kostenseite sei 1975 ausser Kontrolle geraten. – Gewiss kein leichtes Unterfangen, hier als Unternehmer den Überblick zu wahren. Und so schloss sich die Geschäftsleitung diesen Beurteilungen an und nannte die schlechten Verkaufszahlen ihrer eigenen Abnehmer und den ungünstigen CHF-Wechselkurs als Gründe. „Währungsrabatte“ seien für Exportgeschäfte zunehmend die Regel geworden. Die Lager seien fortlaufend gestiegen (was für 1975 nicht stimmt) und der Preiszerfall nahm seinen Fortgang. Die Auftragsbücher garantierten nur noch einen Arbeitsvorrat von 2 bis 3 Monaten. Auf Neuinvestitionen wurde weitgehend verzichtet. Ungenügende Arbeitsleistungen, Unsorgfalt und Materialverschwendung seien unschöne Reliquien aus der Hochkonjunktur. Kurzarbeit, Zwangsferien und Entlassungen wurden vorsorglich diskutiert. Ferner sei den Mitarbeitern empfohlen worden, sich gegen Arbeitslosigkeit zu versichern. Überzählige Leute seien für Waldarbeiten, Reinigungsdienste usf. eingesetzt worden. Nach den Sommerferien sei der Personalbestand von 530 auf 460 reduziert worden. Mit den wichtigsten Abnehmergruppen (Manipulanten und Grossverteilern) wurden Gespräche geführt, mit dem Inhalt, dass sich „Habis“ auf die wenigen Grosskunden verlasse und von diesen eine gewisse Konzentration auf das Geschäften mit „Habis“ erwartet werde. Diese Aktion darf als wegweisend bezeichnet werden im Hinblick auf die Abläufe der nachfolgenden zehn Jahre. Offenbar war sich die Geschäftsleitung der Risiken des bestehenden Absatzkonzeptes bewusst und begann mit dem Einleiten von Gegenmassnahmen. Sie befand sich damit – ohne das zu systematisch einordnen zu können – mitten in einem Abwehrdispositiv gegen die später von HALBHEER diagnostizierte Schwächephase der heimischen Gesamtwirtschaft.

1976 wurde die Geschäftsleitung wiederum gezwungen, ihre Kommentare laufend den tatsächlichen Gegebenheiten anzupassen.²³¹ War anfänglich noch von einer konjunkturellen Wiederbelebung die Rede, so mussten die Erwartungen bereits Mitte Jahr wieder herunterschraubt werden. Die Talsohle war breiter als angenommen. Die Kommentare ziehen sich ellenlang dahin, von Erwägungen zur internationalen Lage bis zu Meinungen, dass sich die heimische exportierende Industrie

²³¹ Habis Textil AG, Jahresbericht 1976

„im Kampf gegen die Rezession nicht schlecht gehalten hat und damit ihre Widerstandskraft unter Beweis stellte“. – Schön und recht, solche Zeitungsrezensionen zu lesen, halfen sie einem Betrieb, der zu Recht erkannt hatte, in eine exogen verursachte Abwärtsspirale geraten zu sein? War es hilfreich, im eigenen Geschäftsbericht die wirtschaftspolitische Gesamtlage zu bemühen? Was nützen Hinweise auf das gesamte Wirtschaftswachstum der Schweiz von nur 0,5 %, das im Vergleich zu anderen Industriestaaten weit zurückliege? Oder der Hinweis auf das „Exportieren der Arbeitslosigkeit“ unter gleichzeitigem Absinken der Wohnbevölkerung, welches die Inlandnachfrage tangiert hatte? Wurden da nicht selbstgerecht Szenarien bemüht, um eigenes Ungenügen zu relativieren oder zu rechtfertigen? Wäre es nicht sinnvoller gewesen, den „allgemeinen Teil“ des Geschäftsberichtes konkreter auf die Situation der Firma zu fokussieren und nicht zu pauschalisieren wie „dass die Exporte nur durch namhafte Preiskonzessionen hätten gehalten werden können und damit die Gewinnmargen wie Butter an der Sonne schmolzen“?²³² Die Firma räumt aber an derselben Stelle doch ein, dass sich die Richtigkeit „unserer heutigen Überlegungen erst in der weiteren Zukunft zeigen wird“. Immerhin, denn das Jahr 1976 hatte es in sich mit wiedererstarkten Umsatz- und Erfolgskennziffern (siehe Tabelle 13). Und das bei angepasstem Nachfrageverhalten der Kundenschaft, welche immer mehr Wirkwaren²³³ für die Bekleidung und für Bettwäsche einkaufte. Das war für den traditionellen Webbetrieb nicht förderlich und löste einen immer schärferen Konkurrenzkampf unter den Betrieben aus.²³⁴ Man beachte: zwischen Firmen, die in kaum 20 Kilometer Distanz voneinander aufgestellt waren. Die Habis-Geschäftsleitung konnte es wiederum nicht lassen, Empfehlungen für die ganze Zunft abzugeben, z. B. mit der Äusserung, dass der Strukturwandel in der Textilindustrie noch nicht abgeschlossen sei, es andauernd zur Produktion von billiger Stapelware käme und das absolut keine nachhaltige Lösung für die Branche sei (gleiche Zitatstelle). Ferner die Bemerkung, dass immer dann, wenn eine Weberei endgültig geschlossen hätte, es zu gewissen preislichen Erholungen für die Verbliebenen gekommen sei. Und interessant wird zu den Spinnereien festgehalten, dass bei steigender Nachfrage nach gewirkten Textilwaren insbesondere diese gut laufen, denn es seien nicht nur die Webereien, welche den Absatz der Spinnereien garantierten, sondern auch die Wirker mit ihren geringeren Produkti-

²³² Habis Textil AG, Jahresbericht 1976, S. 2

²³³ Definition sh. vorne in Kapitel 2

²³⁴ Habis Textil AG, Jahresbericht 1976, S. 5

onskosten. Die höheren Garnpreise konnten nicht auf die Gewebe überwältzt werden. Die Webereien ihrerseits begegneten dem mit billigeren Garneinkäufen vor den Aufschlägen respektive aus dem Ausland. Ferner müssten Überlegungen zur Ausrüsterei angestellt werden, welche mit Vorteil auf die Bearbeitung von Gewirken umgestellt werden sollte, um die Auslastung zu garantieren. Dies führt zum Schluss, dass diese Textstelle ausserordentlich wertvoll ist für den Beschrieb der Geschäftsabläufe und für Prognosen hinsichtlich des Überlebens von Teilbranchen. Die gerne gehörte Meinung, die Spinnereien hätten im Konkurrenzkampf jeweils zuerst das Nachsehen, kann für die 1970er Jahre nicht bestätigt werden. Die Ausweichmöglichkeiten für die einzelnen Sparten waren noch zu gross (siehe auch Abbildung 7: Wechselwirkungen zwischen den Ziffern 2.1 „Weberei“ und 2.2 „Spinnerei“, welche zwar zu Verschiebungen von Schwerpunkttätigkeiten führen konnten, infolge der gut ausgelasteten Gesamtbranche aber zu keinem Entscheid betreffend vorzeitigem Ausscheiden der einen oder anderen berechtigten). Im Moment galt noch der Vorteil des „Innovators“²³⁵, welcher es fertigbrachte, sich durch ideenreiche Anpassungsfähigkeit den laufend ändernden Markterfordernissen mit Erfolg zu stellen. Bei Habis war das zum Beispiel die Aufnahme der Jeans-Fabrikation und damit verbunden die Hinwendung zu Artikeln der Freizeitbekleidung. – Obwohl von der Verkaufsleitung gute Nachrichten kamen, machten die eingeforderten Preisaufschläge der Firma zu schaffen, denn das Verhalten der Abnehmer sei sehr zurückhaltend beziehungsweise es werde mehr „Zug um Zug“ gekauft, d. h. die Abnehmer wollten ihren eigenen Absatz ebenfalls gesichert haben, bevor sie zugriffen. Die Lieferzeiten seien kürzer geworden und die Aufträge kämen erst in letzter Minute. Und das hätte sich bereits wieder auf die Beschäftigungslage ausgewirkt, sodass eine verlässliche Mittelfristplanung kaum möglich gewesen sei. Hinsichtlich „Verkaufskonzept“ meinte die Geschäftsleitung, dass die Basis der Hauptabnehmer weiter zu verbreitern sei, durch Hinzukommen weiterer Manipulanten, Grossabnehmer und Warenhäuser.²³⁶ Eher unscharf waren die weiteren Erläuterungen, welche in Richtung „neues Konzept mit eigener Detail- und Exportorganisation“ gingen. Man solle sich eher an „teuren Produkten“ mit mehr kreativer Bearbeitung orientieren. Die Funktionalität als Vertikalbetrieb wurde erneut als „zwingend“ eingestuft. Schliesslich kam noch viel Eigenlob mit der Be-

²³⁵ Sh. Schoeller, S. 276

²³⁶ Habis Textil AG, Jahresbericht 1976, S. 7

merkung, dass der bisher eingeschlagene Weg erfolgreich sei und somit zur Zeit kein Anlass bestünde, grosse Änderungen vorzunehmen. – Und das mitten in den 1970er Jahren, nur ein Jahr nach den (zu Recht) geäusserten grossen Bedenken im Jahr 1975 und in einer Zeit, die gesamtwirtschaftlich alles andere als vorteilhaft war. Offenbar war man im Unterschied zu 1975 derart erfreut, über die bisherigen Klippen der 1970er gekommen zu sein, dass man es unterliess, eine glaubwürdige, mittelfristige Strategie zu formulieren, welche das Überleben unter den erschwerten Umständen hätte absichern sollen. Ein echter Wille zu solchem ist jedenfalls aus den verfügbaren Unterlagen nicht erkennbar. Es ist von einer gewissen Orientierungslosigkeit von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung auszugehen. Wie es dazu kommen konnte, wird später im Text ausgeführt.

1977 war erneut ein „ausführliches“ Jahr mit vielen zu beurteilenden Eigenheiten und Spezifikationen im Gesamtablauf. Die leicht pessimistische Grundhaltung der Geschäftsleitung kam wieder zum Vorschein, weil die Auftragslage ungenügend, der Preisdruck auf die Garne erheblich und der Kurs des Schweizer Frankens zu hoch waren. Interessant war auch die Aussage, die „Jeanswelle“ hätte ihren Höchststand überschritten.²³⁷ Man machte sich schon Gedanken, welche neue Mode sich wohl durchsetzen werde. Auf Wiederholungen zu Themen wie ungenügende Leistungen, mangelhafte Produktivität und fehlerhafter Ware wurde bewusst verzichtet. Stattdessen erfolgten Umstellungen in Geschäftsleitung und Verwaltungsrat, mit dem Ziel, die Firma für die kommenden Herausforderungen noch besser aufzustellen. Interessant waren z. B. die Veränderungen beim Garneinkauf (Tabelle 21). Der Trend in Richtung „Fremdbeschaffung“ war unverkennbar, was ein Hinweis ist auf den sich abzeichnenden schweren Stand der heimischen Spinnereibetriebe.

Aus Letten (eigene Spinnerei)	253'986 kg	19.3 %	Vorjahr: 24.8 %
Aus Pfy (eigene Spinnerei)	188'817 kg	14.4 %	Vorjahr: 21.7 %
Von Dritten	871'673 kg	66.3 %	Vorjahr: 53.5 %
Total	1'313'476 kg	100 %	

Tabelle 21: Garneinkauf Habis Textil AG 1977, Quelle: Jahresbericht

²³⁷ Habis Textil AG, Jahresbericht 1977

Sogar die konzerneigenen Tochtergesellschaften wurden zunehmend ausgelassen. Die Begründung erfolgte mit qualitativen Aspekten, da der Trend in Richtung feine, peignierte respektive OE-Garne anhielt und die Suche nach „Fantasiegarnen“ im Dekorbereich gross war. So konnten die eigenen Spinnereien immer weniger berücksichtigt werden. Als Beispiel führte die Geschäftsleitung das Baumwollgarn Ne 20/1 an, das im September 1976 in Letten noch CHF 7.30 pro Kilogramm kostete. Ein Jahr später waren es CHF 5.55. Das gleiche Garn aus Brasilien (verzollt, inklusive Spesen) kostete CHF 4.80. Die gekämmten Garne seien 1977 rund CHF 4.00 billiger als vor Jahresfrist. Das wirke sich bei einem Einkaufsvolumen von 1,3 Mio. kg deutlich aufs Geschäftsergebnis aus.²³⁸ Solche Aussagen sind zentral für das ganze textile Marktgefüge und können im „Business Chart“ (Abbildung 7) nachgezeichnet werden: Die Position 2.1 „Spinnerei“ verliert ihre Eigenständigkeit und geht in die Position 2.2 „Weberei“ über. Es bestimmten also die Weber das Schicksal der Spinnereien in erheblichem Ausmass. Und dies selbst respektive gerade dann, wenn eine Weberei vorsorglich noch eine oder gar mehrere Spinnereien ins eigene Firmenkonglomerat aufgenommen hatte. Eine unübersehbare Fehlentwicklung, die sich in den Regionen anbahnte. Dabei müssen auch die 1977 abgeschlossenen Garnkontrakte erwähnt werden, die nur noch 332'000 Kilogramm (im Vorjahr noch 803'000 kg) ausmachten. Ertragsmässig stieg die Eigenproduktion 1977 zwar um rund 500'000 Meter an, es gelang der Firma aber nicht, diese mit rentablem Material- und Fabrikationsaufwand zu erzielen. Die Bruttogewinnmarge sank auf 50 % bei noch knapp positivem EBITDA und negativem betrieblichen Cashflow (Tabelle 13). Die Durchschnittserlöse im Vergleich zu Umsatz und Totalmetern hatten sich in den letzten 7 Jahren wie folgt entwickelt (Tabelle 22): Der Durchschnittspreis der Eigenwaren hatte sich von 1970 bis 1977 fast verdoppelt. Am bedeutendsten war die Eigenware in Prozent des Gesamtumsatzes und in Prozent der Totalmeter. Die anteiligen Prozente waren seit 1970 deutlich gestiegen, d. h. die im Vergleich zu 1968 geschilderten Probleme mit den verteuerten Durchschnittspreisen bei sinkenden Anteilen am Gesamtumsatz schienen überwunden zu sein. Façon und Façondruck waren hinsichtlich Gesamtergebnis unwesentlich (resp. die gesteigerten Durchschnittspreise konnten hier nicht auf gesteigerte Prozente am Umsatz und an den Totalmetern umgelegt werden), sodass gesagt

²³⁸ Habis Textil AG, Jahresbericht 1977, S. 4

werden muss, dass nur das, was in der Weberei selbst erstellt wurde, wirklich zum Erfolg der Firma beitrug.

Jahr	Eigenware			Façon			Druck		
	⊗ Preis	% Umsatz	% Meter	⊗ Preis	%Umsatz	% Meter	⊗ Preis	%Umsatz	% Meter
1970	3.51	89.1	73.7	0.68	2.4	11.4	1.83	8.5	14.9
1977	6.1	92.5	81.9	0.9	1.4	8.5	3.4	6.1	9.6

Tabelle 22: Eigenware, Façon und Druck Habis Textil AG, Anteil am Umsatz respektive an den Totalmetern pro Jahr, Quelle: Jahresberichte

Im Jahr 1977 war also die Preiskalkulation der Verkaufsabteilung nicht verantwortlich für durchschnittliches oder schlechtes Abschneiden der Firma, sondern es war die anziehende Kostenseite bei der Materialbeschaffung, bei den Löhnen und beim Betriebsaufwand (siehe Tabelle 13). Entsprechend verliefen die „stillen Reserven“ auf den Warenvorräten, welche um mehr als CHF 1 Mio. abnahmen. Davon entfielen CHF 490'000 auf die Reduktion der Marge beim Tücherlager von 24 % auf 18 %. Man beginnt langsam zu begreifen, wie wichtig schon in diesen Jahren eine ausreichende Substanz der Firma war, um solche Schwankungen aufzufangen. Die Verkaufsleitung proklamierte die folgenden Massnahmen zur Verbesserung der Profitabilität:²³⁹ Preiserhöhungen im Verkauf, Verbesserung der Produktivität im Betrieb, Reduktion der Material- und Lohnkosten, verfeinerte Kalkulation (artikelgerecht und hinsichtlich „Grenzkosten“ vergleichbar mit den Sätzen des Textilverbandes), leistungsabhängige Löhne, Umstrukturierung der Ausrüsterei (...).

1978 sah es an der Verkaufsfrent infolge einer Wechselkursmisere (USD-Kurs von CHF 2.40 auf 1.45 abgesackt) unschön aus. Die Geschäftsleitung antwortete darauf mit vorübergehenden Betriebsschliessungen und Kurzarbeit. Ferner beklagte sie sich über die Preisunterbietungen bei Grossaufträgen, die oft mehr zu schaffen machten als die Abwehr von Billigimporten. Was hier „abgewehrt“ werden musste, wird in dieser Arbeit noch eingehend untersucht. Ferner hätten die inländischen Konkurrenten preislich den realen Boden total verloren.²⁴⁰ Der Garnverbrauch war mit 1,0 Mio. Kilogramm gegenüber 1,3 Mio. Kilogramm im Vorjahr deutlich geringer und zeigt den Produktionsverlust an, wobei am meisten die Verarbeitung von Baumwollgarnen zurückging (zugunsten der Mischgarne). Gefragt waren häu-

²³⁹ Habis Textil AG, Jahresbericht 1977, S. 7 ff.

²⁴⁰ Habis Textil AG, Jahresbericht 1978, S. 3

figer Feingewebe, welche sich auf die Garnbeschaffung auswirkten, respektive es wurden vermehrt unbearbeitete Rohgewebe direkt in die Wertschöpfungskette eingebracht. Der erstellte Lagebericht der Textilagentur Gherzi vom Herbst 1978 wird nachfolgend beim Thema „Produktivität“ erläutert. Speziell ging es 1978 noch um die Ausrüsterei, bei welcher sich die ergriffenen Massnahmen im Führungs- und organisatorischen Bereich allmählich auszahlten. Der Trend vom gewöhnlichen Ausrüsten hin zur Hochveredelung hielt an. Habis AG rüstete zunehmend nicht mehr nur Baumwolle und Mischgewebe aus, sondern auch Seide und Wolle. Wieder ein gutes Beispiel für die Anpassungsfähigkeit der Firma an die aktuelle Marktlage! Dieses Bild wurde getrübt durch die viel zu hohen Nachbehandlungen (4 % des gesamten Ausstosses). Die Ursache lag bei mangelhaft eingesetzten Maschinen, welche in Zukunft besser gewartet werden sollten. Aber auch die völlig veraltete Mercerisierungsanlage sowie die Garnfärberei waren Teil des Problems, denn der Grossteil der bei Habis AG verarbeiteten bunten Garne wurde auswärts eingefärbt, sodass der Betrieb für die Umsetzung der neu hereingeholten Aufträge nicht bereit war.

Hier findet sich auch ein schönes Beispiel für den „Business Chart“ (Abbildung 7): Weiterverarbeitung Garne (Ziff. 1.2) vs. Veredelung im Vertikalbetrieb (Ziff. 3.1): Zwar hatte Habis AG als Vertikalgrossbetrieb die Färberei im Programm, brauchte diese aber erst unter Zugzwang, als Seide und Wolle hereinkamen, und war **dann** prompt nicht bereit zur 100 % fachgerechten Ausführung, da der Grossteil der Weiterverarbeitung der Garne auswärts erfolgte. Dies ist ein Beispiel für die Durchlöcherung respektive Untergrabung der in der Theorie zur Textilindustrie herausgearbeiteten Abläufe, mit dem Resultat, dass dadurch die Grundproduktion in komplexeren Betrieben nicht fehlerfrei ablief und bei zu treffenden Rationalisierungsmassnahmen schnell ins Visier geriet. Die Arbeitsmoral in der Färberei konnte unter diesen Umständen nicht optimal gewesen sein. Ähnlich ging es in der Druckerei zu und her, welche ebenfalls durch die dauernd wechselnden Ausgangslagen bei den Aufträgen in Schwierigkeiten geriet. Die Verkaufsabteilung konnte 1978 die lange ersehnte Umsatzsteigerung wiederum nicht erzielen. Es gab immer noch zu wenig Direktgeschäfte und Direktexporte. Als Massnahme wurde eine personelle Verstärkung der einzelnen Verkaufsabteilungen eingeleitet, um die Frontarbeit auf dem Markt zu intensivieren und den grösser werdenden Anforderungen

im Absatz gerecht zu werden.²⁴¹ Die kreative Leistung befriedigte nur im Sektor Kleiderstoffe, während bei Druckböden, Dekorstoffen und Bettwäscheartikeln grosse Lücken feststellbar waren. Die Stelle für einen geeigneten Dessinateur für diesen Artikelbereich wurde ausgeschrieben. Zusammenfassend ergaben sich für die Verkaufsabteilung die folgenden Zielsetzungen: weitere Artikelbereinigung, Förderung des Eigengeschäfts, kleineres Garnsortiment und -lager, Ausbau Façongeschäft für Ausrüsterei und Druckerei, Steigerung kreativer Leistungen mit Dessinateur, „bessere Preise“ um jeden Preis, Disposition von fabrikationsgerechten Auflagen.

1979 war das Jahr der ersten Ergebnisse der anberaumten Remeduren:²⁴² Investitionen von CHF 3.1 Mio. in den Maschinenpark wurden durch Aufnahme von CHF 2 Mio. Fremdkapital teilfinanziert, was aber kaum auf die Bilanzrelationen schlug: Das Anlagevermögen war durch eine solide Eigenkapitalquote von 58 % noch gut hinterlegt. Mit einer solch traumhaften Quote müsste es einem Betrieb ernsthaft schlimm gehen, um ihn ins Wanken zu bringen.

Zum Betrieb selber sind die folgenden Punkte zu nennen:

- Billiges Lagergarn wurde in die Produktion überführt
- Der „Materialaufwand“ war gesunken durch tiefere Heizölpreise. Allerdings wurde dies im Sommer bereits wieder ein Thema bei 10 % gestiegenen Preisen für Farbstoffe und Chemikalien
- EBITDA und betrieblicher Cashflow waren nach 2 Verlustjahren wieder deutlich im Plus
- Die Ausrüsterei hatte nur wenig auswärts vergeben, aus Rücksicht auf die eigenen Manipulanten (ist gut zu wissen für die spätere Entwicklung der Firma!)
- Aufgrund der Konjunkturbelebung hatten sich die Auftragsgrössen verbessert
- Die Färberei lief zu wenig gut, da sie den aktuellen Anforderungen nicht gewachsen war (Führungsmängel)
- Die erzielten Verkaufspreise waren seit Langem wieder i. O.
- Ein Teuerungsausgleich von 5 % wurde ausbezahlt
- Durch Massnahmen bei der Wärmerückgewinnung war der Ölverbrauch gesunken

Trotz allen sichtbaren „Downs“ ist das Jahr 1979 positiv im Auge zu behalten, denn besser ging es kaum je wieder. Das darf jetzt schon gesagt werden, auch wenn es

²⁴¹ Habis Textil AG, Jahresbericht 1978, S. 12

²⁴² Habis Textil AG, Jahresbericht 1979

Geschäftsleitung und Verwaltungsrat anders beurteilten. Zur Förderung des Bekanntheitsgrades der Firma wurde im ersten Semester eine Inserateserie für die Personalwerbung in verschiedenen Tageszeitungen geschaltet. Von den 40 Anmeldungen konnten 17 Personen eingestellt werden, was als grosser Erfolg bezeichnet wurde.²⁴³ Zur Schonung der betrieblichen Unkosten wurde ein Leasingvertrag für Überkleider abgeschlossen, was als Unikum zu bezeichnen ist. Der bisherige Anteil am Aktienkapital der Pentex AG (eine Stoffbezügerin) wurde von 16 % auf 39 % erhöht, sodass die Einflussnahme auf das Einkaufsgebaren dieser Firma durch Habis AG (zusammen mit der Wäscherei Bernet) gewährleistet blieb. Die Honorareinnahmen der Abteilung „Consulting“ stiegen von CHF 33'000 auf CHF 96'000, sodass am Weiterbestand derselben festgehalten wurde. Das Consulting bezog sich auf die Gebiete Abwasserreinigung, Energierückgewinnung, Recycling, Verwertung von Überschussflotten, Entwicklungsprojekte, Anlageplanungen.²⁴⁴

Die Verkaufsabteilung berichtete für 1979 vom bescheiden zugenommenen Umsatz von 4 %. Einzelne Produktgruppen und Abnehmer liessen zu wünschen übrig. Daher pochte die Verkaufsleitung auf eine Verbreiterung der Abnehmerbasis und nahm damit eine Umgehung Manipulanten in Kauf, die ihren Aufgaben zum Teil nicht mehr gewachsen waren.²⁴⁵ – Ein grosses und mutiges Wort, wenn man die Bedeutung der Manipulanten/Converter im Absatzgefüge der Firma im Auge hat!

Der Erfolg/Misserfolg von weiteren angeordneten Verbesserungsmassnahmen zeigte sich wie folgt:

- Der Ausbau des Façongeschäfts verlief harzig (fehlerhafte Ware)
- Die personelle Verstärkung des Departements Kleiderstoffe verlief positiv
- Die Verbesserungen kreativer Leistungen des Musterateliers waren intakt; die Dekorabteilung war allerdings zu teuer
- Haustextilien (Bettwäsche) waren „auf Kurs“

1979 war insgesamt also trotz aller Bemühungen eher ein „Treten an Ort“ als ein prosperierendes Geschäft. Die Verantwortlichen befassten sich eingehend mit weiteren Reorganisationsmassnahmen in der Verkaufsabteilung.

²⁴³ Habis Textil AG, Jahresbericht 1979

²⁴⁴ Habis Textil AG, Jahresbericht 1979

²⁴⁵ Habis Textil AG, Jahresbericht 1979, S. 9

Das Jahr 1980 würde sich bestens eignen für eine Review der vergangenen 10 Jahre. Da aber in diesem Jahr bei Habis wiederum viel Nennenswertes zusätzlich ablief, soll das zuerst erläutert werden. - So proklamiert die Habis-Geschäftsleitung das Ausscheiden einiger Mitbewerber~~n~~ aus dem Markt, die „nicht rechtzeitig investiert haben und deren Reserven schon in früheren Rezessionsjahren aufgebraucht wurden“:²⁴⁶ Webereibetriebe Hofstetter Krummenau, Spinnerei und Weberei Glattfelden (SWG), Weberei Sirnach. Interessant ist die gezielte Erwähnung dieser Firmen im Habis-Jahresbericht, quasi um zu demonstrieren, dass man in der eigenen Firma das Steuer noch fest in der Hand hatte. Besser wäre gewesen, konkrete Schlüsse auf die eigene Position zu ziehen und zu sagen, wie man im eigenen „Laden“ dafür sorgen werde, dass so etwas nicht passieren könne oder mindestens zu erwägen, wie es nach dem Ausscheiden der drei Mitbewerber auf dem schweizerischen Textilmarkt konkret weitergehen werde. Da tritt eine Schwäche der Branche zutage, welche sich darin äussert, nicht gerne über den Tellerrand der eigenen Firma zu schauen, und sei diese noch so nahe beim Standort des Geschehens. Und man hatte ja mit der Spinnerei Letten eine Tochtergesellschaft in den eigenen Reihen, die punkto Verbundenheit von SWG kaum zu unterscheiden war. Die Frage, ob das postulierte „Business Chart“ (Abbildung 7) nach diesen Vorfällen im Raum „Schweiz“ noch unverändert funktionierte, kann somit weiterhin nicht beantwortet werden. Es fehlen die übergreifenden, branchenspezifischen Beurteilungen, sodass das Thema erst später, retrospektiv gewissermassen im Nachgang zu behandeln ist. Aber das muss unbedingt noch getan werden, denn Hinweise auf die allgemeine Wirtschaftslage²⁴⁷ der Habis-Geschäftsleitung nützten nichts, wenn man als massgeblicher Branchenvertreter vor der eigenen Haustür solche Fehlentwicklungen duldete und kommentarlos zur Tagesordnung überging. In einem späteren Abschnitt wird spezifisch auf den Schweizerischen Textilverband eingegangen, dessen Aufgabe darin bestanden hätte, den verbleibenden Unternehmen mit Rat und Tat zur Verfügung zu stehen.

Zum Jahresabschluss 1980 verwies die Geschäftsleitung auf die gestiegenen Kosten in den Bereichen Energie, Reparaturen, Zinsen, Verwaltung sowie Löhne (Letztere nur in Frankenbeträgen). Das ist in Tabelle 13 gut zu erkennen, so auch die wieder abgeschwächte Bruttogewinnmarge sowie die Erfolgskoeffizienten EBIDTA und

²⁴⁶ Habis Textil AG, Jahresbericht 1980

²⁴⁷ Habis Textil AG, Jahresbericht 1980, S. 1

betrieblicher Cashflow. Die Firmenleitung konnte diese penible Gesamtleistung nicht glauben und schilderte in verschärftem Ton die Situation als „rasante Tal-fahrt“,²⁴⁸ der es mit Massnahmen auf allen Ebenen Einhalt zu gebieten gelte: Abbau von Überkapazitäten in der Weberei auf allen nicht mehr leistungsfähigen Web-stühlen (vor allem Saurer), Verbesserung des Pro-Kopf-Umsatzes durch massiven Stellenabbau, hochgesteckte Umsatzziele, Verbesserung der Endkontrolle zwecks Erhöhung der Qualitätsstandards. An gleicher Stelle wurde eingeräumt, dass diese Massnahmen an den Mitgliedern der Geschäftsleitung nicht spurlos vorübergingen, da mit den auszusprechenden Kündigungen auch persönliche Bindungen mit lang-jährigen Mitarbeitern verloren gingen, es aber dennoch Aufgabe des Managements sei, durch diese ruppigen Zeiten zu führen, um der Firma eine tragfähige Basis für die Zukunft zu bieten. Probleme bot auch die aufflackernde Inflation, die zu erneu-ten Teuerungsausgleichen von mehr als 4 % führten. – Szenarien, die aus heutiger Sicht kaum verständlich sind. „Nebenbei“ wurden noch fleissig Maschinen im Milli-onenbereich beschafft mit einhergehender Erhöhung der Fremdverschuldung. In-teressant ist hier wieder ein Blick auf die Beschaffungsseite beim Garn: 1980 wirk-ten sich Preisanstiege (siehe Tabelle 23) auf das genannte Absinken der Bruttoge-winnmarge aus, ein Zustand, der in späteren Jahren nie mehr festzustellen war. Bestätigt wird an dieser Stelle auch, dass die textile Basisproduktion eine komple-xe, anspruchsvolle internationale Disziplin ist, die - erstaunlicherweise - auch in verhältnismässig weit abgelegenen Regionen mit gutem Erfolg während Jahrzeh-ten im 20. Jahrhundert betrieben werden konnte.

Garnqualität	Oktober 1979 (p. kg)	Oktober 1980 (p. kg)	Differenz
Card. Bw-Garne Basis Ne 20/1 Cops	6.30	7.00 bis 7.20	+ 11-14 %
Pgt. Bw-Garne M'st. Basis Ne 40/1 Cops.	8.80	10.10	+ 14.8 %
Pgt. Bw-Garne L'st. Basis Ne 80/1 Konen	17.30	18.50	+ 7.0 %
Pgt. Bw/PE-Garne Basis Ne 20/1 Konen	8.60	9.40	+ 9.3 %
Acryl-Garne		Konstant	
Polyester-Garne (Stapelfaser)		Konstant	

²⁴⁸ Habis Textil AG, Jahresbericht 1980, S. 2

Polyester-Garne (endlos)		Rückläufig	
Liverpool Index	78.5 cts/lbs	99.0 cts/lbs	+ 26.1 %
Dollar Kurs	1.57 CHF	1.665 CHF	+6.0 %

Tabelle 23: Preisentwicklung Garnlager 1979–1980, Quelle: Habis Textil AG, Jahresbericht 1980

Kein Detail in dieser Preisaufstellung 1979–1980 liesse den Eindruck zu, die Geschäftsleitung der Habis Textil AG hätte die am internationalen Markt geltenden Preise für ihren Bedarf nicht verstanden respektive falsch beurteilt. Die Standards des Liverpool-Marktes für die Gesamtbranche wurden im ganzen Raum St. Gallen durchwegs korrekt appliziert. Nichts wurde dem Zufall überlassen und man baute z. B. nicht auf die Angaben von Zwischenhändlern. Das ist erstaunlich, wenn man zum Beispiel Parallelen zum Kleidereinkauf oder zur Heizölbeschaffung zieht: Kleider werden beim Grossisten/Importeur bezogen und Heizöl beim lokalen Distributor. Niemand nähme sich die Mühe, vor dem Einkaufen das Geschehen auf den grossen Märkten in Hongkong (Kleider) oder Rotterdam (Öl) im Detail zu studieren.

In der Garnfärberei ging es 1980 um die Preise von Farbstoffen, Chemikalien und Energie, welche bis zu 6 % gestiegen waren, ohne dass diese Preissteigerung auf die Gewebepreise umgewälzt werden konnte. Und kam es doch einmal zu einem Preisaufschlag beim Absatz, wurde dies gleich konsumiert durch die gestiegenen Material- und allgemeinen Unkosten.²⁴⁹ Beim Garnlager kam es 1980 zu Extrabehandlungen von Lagerposten bei den bunten Baumwollgarnen sowie den synthetischen Dekorgarnen. Verschiedene Programme zur Verarbeitung solcher „Aufwebgarne“ wurden gefunden: bei den Frottiertüchern, bei Unterzugstoffen, bei Handtüchern und bei Umfärbungen. Es ging darum, das Garnlager permanent unter 500'000 kg zu halten. Dieses Ziel stand allerdings im Spannungsverhältnis mit der Anforderung, dass bei kurzfristigen Aufträgen und bei schlechter Beschäftigungslage die produktive Beweglichkeit nicht an ungenügenden Lagerpositionen hängen blieb.²⁵⁰ – Ein Teufelskreis, mit dem sich der Unternehmer täglich herumschlagen musste. Die gesamten Lagerbestände der Firma beliefen sich auf rund CHF 19 Mio., wovon Tücher 12, Garne 4 und Brennstoffe 3 Mio. Das wiederum führte durch die Kapitalbindung zu einer kalkulatorischen Zinslast von CHF 1 Mio., welche die Ge-

²⁴⁹ Habis Textil AG, Jahresbericht 1980, S. 10

²⁵⁰ Habis Textil AG, Jahresbericht 1980, S. 10

schäftsleitung als absolut inakzeptabel bezeichnete und unter keinen Umständen hinnehmen wollte.²⁵¹

Das Umsatzziel der Firma konnte 1980 planmässig erreicht werden mit einer Zunahme um 14 %. Sorgen bereitete allerdings die Kundenstruktur, die zu zwei Dritteln aus fünf Adressen bestand. Daher wurde der Absatz im Export intensiviert, in welchem nebst Direktverkäufen von „Sari bunt und bedruckt“ auch mit deutschen Warenhauskonzernen und mit französischen Abnehmern Verbindung aufgenommen wurde.²⁵² Interessant ist auch der Aspekt „Rohgewebe“, bei denen die erzielten Preise oft über dem Marktpreis lagen, die Grenzkosten der Firma jedoch nicht deckten. Deshalb sollte auf die Produktion von Rohgeweben auf den dafür ungeeigneten Buntautomaten künftig verzichtet werden und besser zugekauft und „mit der notwendigen Marge“ gehandelt werden.²⁵³ Dadurch seien die Anforderungen an die Verkaufsabteilung durch die Massnahme der maschinengerechten Belegung und des vermehrten Handels mit Rohwaren gestiegen. Dabei ist zu beachten, dass sich Rolf Schiess im Interview von 2014²⁵⁴ nicht mehr an die Zeit mit dem Rohgewebeausstoss erinnern konnte. Offenbar war hier die Verdrängung eines nicht erfolgreichen Momentes wirksamer als das objektive Erinnerungsvermögen. Der damalige Patron scheint davon auszugehen, nur Ware in Umlauf gesetzt zu haben, die für Firma profitabel waren. Und da waren verarbeitete Zwischenprodukte weit lukrativer. Auch die im „Business Chart“ (Abbildung 7) unter Ziff. 3.1 und 3.2 eingefügten Hinweise auf die Rohgewebe sind interessant. Rohgewebe konnte ab 1980 aus dem Sortiment von Habis gestrichen werden, mit dem vollen Willen der Geschäftsleitung und mit der Folge, dass spätere Misserfolge nicht aus der Ecke des Rohgewebehandels kommen konnten. Das ist ein wichtiger Punkt, um eine Abgrenzung zum Schicksal der Manipulanten/Converter zu machen, denn diese konnten offenbar bestens ohne Rohgewebe von Habis AG auskommen. Der entscheidende Streitpunkt für die spätere Auseinandersetzung bei Fragen des „Scheiterns“ muss also anderswo gesucht werden.

Die Firma beklagte sich (c. p.) ein weiteres Mal über zu grossen Ausschussanteil und Musterungsaufwand. Diese zwei Prozessstufen im Gesamtsystem „Textil“ galt

²⁵¹ Habis Textil AG, Jahresbericht 1980, S. 23

²⁵² Habis Textil AG, Jahresbericht 1980, S. 11

²⁵³ Habis Textil AG, Jahresbericht 1980, S. 11

²⁵⁴ Rolf Schiess, a.a.O.

es allmählich zu verbessern. Wichtig für diese Arbeit ist, sich mit solchen konkreten Anliegen ebenfalls zu befassen, nicht wegzuschauen und Fortschritte respektive Neuerungen zu erkennen, um sie im richtigen Moment ins Spiel zu bringen, zum Beispiel bei der Bewertung und Weiterentwicklung des „Business Charts“ (Abbildung 7).

Im Bereich „Produktion und technische Dienste“ konnten 1980 erhebliche Fortschritte gemeldet werden. So wurden die Saurer-Jacquardstühle ersetzt durch 22 neue Dornier-Greifwebmaschinen, womit der Dornier-Bestand auf 46 Maschinen aufgestockt wurde. Dies führte zu einem Umsatzplus in Schusseintragungsmetern von 30 % bis im September 1980.²⁵⁵ Parallel zu den Umstellungen in der Weberei wurden auch in der Ausrüsterei Neuanschaffungen gemacht, um die Rentabilität zu verbessern und das Ziel, das Façongeschäft um 2 Mio. Meter auszubauen, zu erreichen. Last, but not least: Auch die Druckerei konnte im Jahr 1980 erstmals wieder beide Maschinen in Doppelschicht betreiben, obwohl die beiden Hauptabnehmer Mettler und Fischbacher (beides Manipulanten) ihre Grundkollektionen umgestellt hatten. So machte die Firma Mettler mit Spezialdessins bereits wesentlich mehr Umsatz als mit der Habis-Grundkollektion.²⁵⁶ Das sind zentrale Erkenntnisse, um das spätere Schicksal des Absatzkanals „Manipulation“ gut zu verstehen. Die Druckerei wurde zusätzlich personell und maschinell in die Ausrüsterei eingegliedert.

Bei den technischen Diensten standen 1980 grössere Reparaturarbeiten/Umstellungen an Dächern, Heizkesseln, Gaszuleitungen usw. an. Der Aufwand für elektrische Energie war seit 1975 um 10 % hochgeschneit, derjenige für Betriebsstoffkosten für Wärmeenergie um mehr als 30 %. Das führte zum Postulat, ein umfassendes Energiekonzept zu erarbeiten, um gezielt und optimal Energie sparen zu können.²⁵⁷

Das Jahr 1980 darf als das „Jahr des Übergangs und der Umstellungen“ bezeichnet werden. So viel war in der Firma in so kurzer Zeit noch nie verändert worden.

Die *Produktivität*, das heisst das Leistungsvermögen pro Mitarbeiter, wurde von Habis nicht als optimal bezeichnet, infolge zu kleiner Auftragsgrössen, betrieblicher Mängel (Schwierigkeiten bei der Garndisposition, Stuhlstillstände, Wiederho-

²⁵⁵ Habis Geschäftsbericht 1980, S. 13

²⁵⁶ Habis Geschäftsbericht 1980, S. 15

²⁵⁷ Habis Geschäftsbericht 1980, S. 18

lungen etc.) sowie fehlender interner Kalkulationsgrundlagen aufgrund eines nicht funktionstüchtigen Betriebsabrechnungsbüros. Kurzum: Der Umsatzboom von 1966 bis 1971 konnte nicht mit einer Produktivitätssteigerung einhergehen. Dieses Problem war den internen Instanzen der Firma bekannt. Bereits 1973²⁵⁸ wurde gemeldet, dass die damalige Verbesserung des Nettoumsatzes zum Vorjahr um CHF 700'000 inflationsbereinigt eine Einbusse von 5 % bedeutet hätte und ein um 13 % höherer Meterpreis ebenfalls kein Garant war für ein mittelfristig nachhaltiges Wachstum der Firma. Diese Selbsteinsicht führte zu den folgenden Verbesserungsvorschlägen: Arbeitsabläufe analysieren, Reduktion Ramschproduktion, Zwischenlager abbauen, Energie sparen, Spedition beschleunigen, Ausbau Betriebsabrechnung. 1975 war die Pro-Kopfleistung erstmals rückläufig seit drei Jahren.²⁵⁹ Dies ist ein weiteres Indiz für die beschriebenen Merkmale der Trendwende. 1977 ergriff die Geschäftsleitung ein Bündel von Massnahmen zur Verbesserung der Situation:²⁶⁰

- Erhöhung der Nutzeffekte, Verbesserung des Warenausfalles, Optimierung der Veredelungsgänge
- Härtere Gangart bei Einkaufspreisen von Garnen, Tüchern, Chemikalien, Farbstoffen, Hilfsmaterialien
- Personaleinsparungen durch Straffung der Produktionsabläufe, volle Auslastung des eingesetzten Personals, volle Ausnützung der Arbeitszeit
- Bessere Maschinenwartung
- Verfeinerte, artikelgerechtere Kalkulation
- Monatliche Soll-Ist-Vergleiche mit den Bereichsleitern. Zunehmend Sensibilisierung des Verkaufsbereiches mit diesen Anliegen
- Einführen von leistungsabhängigen Prämiensystemen
- Umstrukturierung der Ausrüsterei: Neubesetzungen von Schlüsselstellen mit dem klaren Auftrag, die Produktion um jeden Preis zu erhöhen (Verteilen der hohen Fixkosten auf grössere Mengen)

1978 erschien der erste Bericht der Textilorganisation Gherzi, Zürich (im Volltext nicht verfügbar), mit einem Lagebericht, welcher die bisher ungenügende Organisation bzw. Reorganisation der Firma rügte. Am Standort Flawil werde eindeutig zu teuer produziert, während es sich bei den Spinnereien (Letten und Pfyn) um

²⁵⁸ Habis Textil AG, Jahresbericht 1973

²⁵⁹ Habis Textil AG, Jahresbericht 1975

²⁶⁰ Habis Textil AG, Jahresbericht 1977

Strukturprobleme handle.²⁶¹ Dieser Bericht führte dazu, dass sich die Sprache der Geschäftsleitung im Jahresbericht deutlich verschärfte und ein „Erwachen“ stattfand. 1979 konnte man eine bessere Produktivität in der Weberei aufgrund besserer Maschinenauslastung verzeichnen (8,5 % höhere Schussleistung als im Vorjahr). Die Feinplanung der Disposition für die Vorwerke, die erfolgten Investitionen, das Umstellen auf eine bessere Schlichte, die vermehrte Nacharbeit sowie gezielte Überzeit in der Produktion hatten zu einer entscheidenden Verbesserung von Maschinenauslastung und Nutzeffekten geführt. Dies trug wesentlich zum besseren Jahresabschluss bei.²⁶² Im gleichen Jahr konnte die Produktion der Ausrüsterei um 16 % gesteigert werden. Besonders gut lief es in der Haspelabteilung (Crêpe-Behandlung) und in der Appretur (Spannrahmen).²⁶³ Die Strangbleiche wurde eliminiert und auf „breit“ umgestellt. Es wurde erkannt, dass die Auslastung der Ausrüsterei wesentlich von derjenigen der Druckerei und von eingehenden Façonaufträgen bestimmt war. An der Optimierung der Ausrüsterei sollte weiter gearbeitet werden.

In der Druckerei lief 1979 nicht alles nach Wunsch. Einmal mehr wurden die Manipulanten/Converter kritisiert, welche die Habis-Kollektionen in bedruckter Bettwäsche oder Dekorationsstoffen nur ungenügend absetzen konnten. Die Habis-Geschäftsleitung erwähnte als Gegenmittel die „Selbsthilfe“, die zum Tragen kommen müsse.²⁶⁴ – Schier unglaublich, im Jahr 1979 bereits von solchen Spannungen mit den Manipulanten/Convertern berichten zu müssen. Man denke an deren zentrale Stellung im Gesamtablauf (vgl. Abbildung 10). Konnte dieses Auf und Ab später gut enden? War sich die Geschäftsleitung bewusst, dass solche Eingriffe den Marktauftritt der Firma in Mitleidenschaft ziehen konnten? Nicht mehr berücksichtigte Manipulanten würden das bestimmt nicht vergessen und sich bei Gelegenheit revanchieren. Oder setzte man auf Geduld und in das (schier grenzenlose) Vertrauen der Abnehmer? – Fragen, die noch zu beantworten sind.

1980 bedeutete auch ein Jahr der kumulierten Rationalisierungsbemühungen im Bereich der Investitionen in Produktionsmittel. Man befasste sich ernsthaft mit dem Umstand, dass die für Buntgewebe laufenden Maschinen nicht mehr kosten-

²⁶¹ Habis Textil AG, Jahresbericht 1978

²⁶² Habis Textil AG, Jahresbericht 1979

²⁶³ Habis Textil AG, Jahresbericht 1979

²⁶⁴ Habis Textil AG, Jahresbericht 1979

deckend mit der Fabrikation von Rohgewebe belegt werden konnten. Vielmehr gäbe es nun Maschinen auf dem Markt, die mit bis zu 600 Touren pro Minute für Rohgewebe und 320 bis 400 Touren für Buntgewebe eingerichtet waren. Das war der entscheidende Moment nach 10-jährigem Zuwarten etwas zu ändern. So wurde beschlossen, die Saurer-Webstühle mit Blattbreite 120/180 und teilweise auch 160 cm aus der Produktion zu nehmen. Dadurch werde Überkapazität abgebaut, auch wenn ein damit verbundener Personalabbau in Kauf zu nehmen war.²⁶⁵ Die Firma setzte nach diesen internen Umstellungen auf den externen Zukauf, unter Verzicht auf Eigenproduktion.

Die Auseinandersetzung mit den Geschäftszahlen 1970–1980 ist damit abgeschlossen. „Habis“ erlebte diese bewegende Zeit als grosse Herausforderung. Die Geschäftsleitung nahm die Herausforderungen gewissenhaft an und orientierte sich im Rahmen der Möglichkeiten an den neuen Verhältnissen.

Die Berichterstattung bis 1982 erfolgt indirekt über die Ergebnisse der Textilorganisation Gherzi, welche ein zweites Mal in der Firma erschien mit einem neuen Analyse-Konzept²⁶⁶ (vom Mai 1984). Darin wurde der Firma zunächst „ein guter Ruf“ in der Branche bescheinigt. Auch wurde ihr eine exquisite Stellung im Schweizer Markt als vollstufiger Textilbetrieb zuerkannt. Bei der Absatzstruktur in den Jahren 1982/83 lag ein Schwerpunkt bei den Manipulanten/Convertern (Tabelle 24). Dieser Punkt wird (in Fortsetzung der Entwicklung bis 1980) weiter Thema sein, genau so wie die Flexibilität der Firma bei der Bewältigung von Verbesserungen der Absatzstruktur.

Geschäftsbereich	In % vom Gesamtumsatz (u.a.)
Manipulanten	
- Uni/buntgewebt DOB	42
- Druck DOB	7
Eigene Kollektion	
- Haustextilien (Bettwäsche)	23
- Heimtextilien (Vorhangstoffe)	8
- Berufsbekleidung	10
- Hemdenstoffe	2
- technische Gewebe	0.5
Façon (Lohnveredelung)	8

Tabelle 24: Anteil der Habis-Geschäftsbereiche am Gesamtumsatz 1982/83, Quelle: Gherzi Textilorganisation

²⁶⁵ Habis Textil AG, Jahresbericht 1980

²⁶⁶ Gherzi Textilorganisation, Brief vom 23.5.1984 (an Habis Textil AG)

Gherzi Textilorganisation erstellte bei dieser Gelegenheit auch einen Querschnitt der Gesamtproduktion der Firma (1982/83), bei welchem der riesige Bereich „Ausrüstung/Appretur“ auffällt (Tabelle 25). Man könnte hier zu Recht behaupten, bei der Firma handle es sich eher um eine Textilfabrik als um eine Weberei. Und das wäre nicht falsch. Wichtig ist, sich dieses Bild gut zu merken. Es wird in dieser Klarheit nicht mehr häufig zutage treten. Aber endgültige Schlüsse zum Schicksal der Firma zu ziehen, ist in diesem Stadium verfrüht. Es bedarf dazu weiterer Erkenntnisse rund um das gesamte Marktgeschehen (v. a. in späteren Jahren).

Bereich	Produktion (Mio. lfm)
Weberei	4.1
Raschelei	0.4
Ausrüstung / Appretur	15.6
Druckerei	0.7

Tabelle 25: Querschnitt Gesamtproduktion Habis Textil AG 1982/83, Quelle: Gherzi Textilorganisation

Betreffend Profitabilität steht im Gherzi-Kommentar²⁶⁷, dass der Umsatz bis 1982/83 im Vergleich zum Durchschnitt der Textilindustrie unterdurchschnittlich gesteigert werden konnte. Ferner seien die in den Jahren 1975–1982/83 erzielten Cashflows unbefriedigend. Das Unternehmen sei nicht in der Lage gewesen, die anstehenden Investitionen aus selbst erarbeiteten Mitteln zu tätigen, sondern es erfolgten Auflösungen von Reserven und Kreditaufnahmen bei Banken. Das Verhältnis Eigenmittel zu Fremdkapital lag Ende 1983 bei 48,5 % zu 51,5 %, also noch gut. Trotz erheblichen Anstrengungen durch Investitionen und Rationalisierungsmaßnahmen seien die erwirtschafteten Ergebnisse unbefriedigend. Deshalb sei die Geschäftsleitung gezwungen gewesen, weitere Schritte zur Optimierung von Unternehmens- und Betriebsstruktur zu tun. Und dazu wurde die Gherzi Textilorganisation (GTO) ein zweites Mal beigezogen. Es sollten für zwei Modelle je ein Marketingkonzept im Entwurf ausgearbeitet werden. Die Bemühungen von GTO waren spürbar und professionell. Es wurde ein Fragebogen ausgearbeitet, der im Verteilernetz von Habis eingesetzt wurde. Leider sind die Ergebnisse dieser GTO-Analyse im Detail nicht verfügbar, sodass nichts anderes bleibt, als den zweiten

²⁶⁷ Gherzi-Brief vom 23.5.1984, S. 5

Teil der zu erstellenden Habis-Geschäftsanalyse (1985–1995) ohne die Unterlagen von GTO durchzuführen.

4.2 FIRMENGESCHICHTEN ANDERER SCHWEIZER TEXTILUNTERNEHMEN BIS CIRCA 1980

Es sollen im Folgenden einige ausgewählte Unternehmen vorgestellt werden, deren Firmengeschichte einen Vergleich respektive eine Gegenüberstellung mit Habis erlauben. Dabei soll der Merksatz von BRUNNER²⁶⁸, dass „nur wenn die Not am grössten, darf der Konkurrenten Lage trösten“ gut im Auge behalten werden, wenn es darum gehen sollte, den Kelch allfälliger Versäumnisse dem Nächstbesten zu reichen.

Die *Spinnerei und Weberei Glattfelden (SWG, 1854–1983)*, ist zumindest von den Erwartungen her mit Habis zu vergleichen. Die „Firmenchronik“ wurde vom ehemaligen Mitarbeiter WALO LUDESCHER²⁶⁹ im Jahr 2008 zusammengestellt. Daraus sollen einige ausgewählte Stellen entnommen und in Verbindung mit den verfügbaren Geschäftsberichten der Situation bei Habis gegenübergestellt werden. Der Autor holt weit im 19. Jahrhundert aus und beschreibt die damalige örtliche Lage, als die Firma auf einem ehemaligen Müllerareal aufgebaut wurde. Personell steckten Leute der Zürcher Familie Syz hinter dem Vorhaben, welche bereits in Dietikon eine grosse Weberei besaßen mit mehreren Hundert Webstühlen. Besonders erwähnt werden die Weltwirtschaftskrise 1929 und die darauf folgenden mageren Jahre, welche 1934 zu einer kurzen Einstellung der Produktion führten, wovon 400 Mitarbeiter betroffen waren. Die Aufbaujahre nach dem Krieg werden eher von der technisch-betrieblichen Seite beschrieben, also zum Beispiel die vielen Bauvorhaben oder die Einführung von Lochkartenprogrammierung und -automation der Webstühle. Die kaufmännischen Belange kommen deutlich zu kurz. Über Geschäftspolitik und strategische Vorgaben wird wenig berichtet, d. h. es stand offen-

²⁶⁸ Brunner, a.a.O.

²⁶⁹ Ludescher, a.a.O.

bar nicht ausreichend Material zum Geschäft selber zur Verfügung (wie oft üblich in der Branche).

Eine Ausnahme bildet zum Beispiel 1960 die Umstellung der Gardinenproduktion auf Synthetik. Das war für Schweizer Verhältnisse sehr früh und lässt Hoffnung aufkommen, dass das Management weitsichtiger agierte, als in den kargen Geschäftsberichten nachzulesen ist.

Erwähnenswert sind auch die 1965 ersichtlichen Modernisierungsbestrebungen: der erste „Elektrorechner“, der für CHF 3'000 als Tischmodell beschafft wurde, die Einführung von Fadenzählern oder die Eröffnungsfeier der neuen Wirkerei. Als unternehmerische Leistung zählen die Übernahme der Gardinenfabrik Oberuzwil oder die Kooperation mit der Tüllindustrie Münchwilen als frühe Beispiele von „Zusammenarbeit“ in einer Branche, welche in späteren Jahren kaum mehr vorhanden war. Für 1970 schreibt der Chronist wegweisend, dass „nochmals und zum letzten Mal“ Webmaschinen sowie eine zusätzliche Wirkmaschine beschafft wurden. 1971 und 1973 sind reserviert für volkswirtschaftliche Ursachenforschung: Frankenstärke und schwankende Wechselkurse, aufgrund welcher die Firma Aufträge in die USA verlor. Nach einem – obligaten – Lamento betreffend den entstandenen finanziellen Engpässen durch das Ölembargo 1975 schwenkt der Autor 1978 zu einer überraschend weitgehenden Feststellung, dass sich die Ertragslage der gesamten Textilindustrie in den vergangenen Jahren derart verschlechtert hatte, dass kaum mehr Investitionen getätigt werden konnten. Die Produktionskosten in der Schweiz konnten den Billigimporten aus dem asiatischen Raum nicht standhalten. Der Aussagegehalt solcher Feststellungen wird an anderen Stellen dieser Arbeit genauer geprüft. Es handelt sich demzufolge bei „Glattfelden“ nicht um eine an Differenziertheit und Raffinement bestechende Glanzleistung der Geschäftsleitung in Sachen „Kommunikation“. Erstaunlich, dass auch jahrzehntelange Weggefährten (wie Ludescher) das alles so pauschal darstellen, mit einer „Gelassenheit“, welche die enge persönliche Verflechtung mit dem Betrieb nicht reflektiert. Es fehlt an kritischer, auch nur ansatzweiser Auseinandersetzung mit Ursachen und Wirkungen des Niedergangs der Firma.

1981 wurden Weberei und Wirkerei geschlossen unter vorgängigem Verkauf der neu angeschafften Webmaschinen. 1983 ereilte die Spinnerei dasselbe Schicksal.

Die Produktionszahlen der letzten Geschäftsjahre zeigten in eine deutliche Richtung (Tabelle 26). Für die Spinnerei waren die Zahlen bis 1982 noch intakt, ab 1983 nicht mehr belegbar.

Jahr		Spinnerei	Weberei	Wirkerei
1979	Produzierte Garne in kg (Basis: Ne 73.3)	367'636		
	Verwebte Garne in kg		373'365	
	Produzierte Tücher (lfm)		2'095'868	
	Produzierte Ware in m ²			369'686
1980	Produzierte Garne in kg (Basis: Ne 68.8)	409'048		
	Verwebte Garne in kg		305'625	
	Produzierte Tücher (lfm)		2'435'662	
	Produzierte Ware in m ²			388'973
1981	Produzierte Garne in kg (Basis: Ne 78.8)	393'277		
	Verwebte Garne in kg (4 Monate)		103'686	
	Produzierte Tücher (lfm, 4 Monate)		739'382	
	Produzierte Ware in m ² (4 Monate)			142'711

Tabelle 26: Produktionszahlen 1979–1981 Spinnerei und Weberei Glattfelden, Quelle: Ludescher

Leider sind in den verfügbaren Unterlagen keine Angaben zu den näheren Umständen dieser Entwicklung vorhanden, sodass der Schluss naheliegt, dass man nicht gewillt war, mehr offenzulegen. Es fehlen qualitative wie quantitative Angaben zu betriebenem Produktesortiment und zu den Beschaffungs- und Absatzstrategien. Im Unterschied zu „Habis“ sind auch keinerlei weitergehende Bemühungen erkennbar, unternehmerisch nochmals einzugreifen und das Steuer herumzureissen. Offenbar liess man das Geschehen in der Schlussphase wenig engagiert zu und reduzierte die Produktion allmählich gegen „null“. Entlastend für die Firmenleitung könnte einzig die Tatsache angeführt werden, dass offenbar Garn mit sehr hohen Feinheiten (engl. > 70 Ne) gesponnen wurde, es also möglich war, dass SWG

nicht mit allen Sparten des Sortimentes im Markt vertreten war und somit kaum Flexibilität im Absatzmarkt hatte (so aus den Geschäftsberichten ableitbar).

Als Reminiszenz aus früheren Jahren und damit auch als Hinweis auf sich bietende Varianten ist zu erwähnen, dass „Glattfelden“ in den 1930ern eine eigene Exportabteilung hatte, mit einem Jahresumsatz von durchschnittlich CHF 2.5 Mio. Diese wurde 1957 geschlossen. Die Gründe sind nicht bekannt. Ebenfalls nicht bekannt ist, ob mit dieser Schliessung während der restlichen 24 Jahre bis zur Aufgabe der Weberei noch eigenständig direkte Exporte getätigt wurden und wie der Vertrieb ablief. In ein ähnliches Kapitel geht, dass seit 1962 in den Geschäftsbüchern nicht mehr erwähnt wurde, wie gross der Anteil der in der Weberei verarbeiteten Garne aus der eigenen Spinnerei war (bis dahin noch rund 50 %). Auch hier ist fehlende Transparenz ursächlich dafür, dass nicht klar ist, ob auch SWG in späteren Jahren nicht nur Garne billig zukaufte, sondern auch noch Gewinnmaximierung betrieb mit reinem Garnhandel. Überraschend wäre es jedenfalls nicht. Immerhin verraten die Geschäftsberichte, dass neben Tüchern, Geweben und Wirkwaren auch Garn verkauft wurde.

Die verfügbaren Jahresabschlüsse und Geschäftsberichte von SWG bestechen **somit** nicht durch Üppigkeit oder Detailtreue. Dennoch seien einige aufschlussreiche Zahlen erwähnt (siehe auch Tabelle 27). Von der Gesamtdimension des Bilanz- und Ertragsbildes ist SWG durchwegs mit Habis vergleichbar, d. h. etwas kleiner, aber absolut à jour. Die Eigenkapitalquote lag in den 1970er Jahren bei mehr als 40 % der Bilanzsumme, was ausreichend war. Hingegen sind bei näherem Besicht die Details der Erfolgsrechnung unterhalb dessen, was in den 1970er Jahren von einer der „Big Five“ des Schweizer Vertikalgeschäftes zu erwarten gewesen wäre. Die zwar stabile Bruttogewinnmarge (mit Ausreisser im Jahr 1982) kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass die prozentualen Lohnkosten ab 1979 zu einer Spinnmarge geführt hatten, die weitab des Vertretbaren (50 %) lag. Es lag somit ein branchenweit akzeptierter Indikator vor, aufgrund dessen sich die Firma kaum auf rasche Besserung einstellen konnte. Und zwar selbst dann, wenn der Maschinenpark in den Vorjahren noch auf Vordermann gebracht worden war. – Warum auch nur? – Die Spinnmargen von mehr als 90 % waren derart schlecht, dass das nachfolgende Unheil unvermeidbar war. Man bekam die auf „traditionellem“ Niveau verharrenden Lohnkosten nicht nachhaltig in den Griff. Und selbst wenn die Spinnmarge

(wie in Kapitel 2 geschildert) nicht das Mass aller Dinge war, so wurden hier doch sämtliche noch vertretbaren Relationen gesprengt. Besser kann man ein solches Exempel kaum darlegen.

Jahr	Nettoumsatz (NU) (in CHF 1000)	Warenaufwand (in CHF 1000)	Bruttogewinnmarge (in CHF 1000 sowie in % vom NU)	Lohnkosten (in CHF 1000)	Spinnmarge (Löhne in % Warenaufw.)	Reingewinn/ Fehlbetrag (in CHF 1000)
1961	11'546	6'175	5'371 (46.5)	2'698	43.7	325
1970	14'614	7'678	6'936 (47.5)	4'518	58.8	0
1971	15'447	8'369	7'078 (45.8)	4'837	57.8	2.6
1972	16'096	8'614	7'482 (46.5)	5'081	59.0	234
1973	17'381	8'585	8'796 (50.6)	5'598	65.2	302
1974	20'121*)	10'382	9'739 (48.4)	6'258	60.3	0
1975	9'468*)	4'600	4'868 (51.4)	4'318	93.9	-735
1976	13'380	6'761	6'619 (49.5)	4'933	73.0	199
1977	17'086	10'102	6'984 (59.1)	5'408	53.5	712
1978	13'737	7'242	6'495 (52.7)	5'345	73.8	6
1979	12'715	5'889	6'826 (53.7)	5'618	95.4	-366
1980	15'405	6'954	8'451 (54.9)	6'583	94.7	-330
1981	12'187	5'338	6'849 (56.2)	5'291	99.1	737
1982	5'246	1'085	4'161 (79.3)	3'402	313.5	149

Tabelle 27: Geschäftszahlen Spinnerei und Weberei Glattfelden 1961–1982, Quelle: Ludescher

*) Differenzen 1974/1975 im Detail nicht erklärbar, aber es wurde in allen Sparten wesentlich weniger produziert, sodass der frankenmässige Umsatzeinbruch 1975 abzusehen war.

Als weiteres Beispiel folgt die Firma *Pfenninger und Cie. AG, Wädenswil*. Es handelte sich um einen wollverarbeitenden Betrieb (seit 1826). Schon im Jahresbericht 1950 beklagten sich Geschäftsleitung und Verwaltungsrat über steigende Rohmaterialpreise, die auf die Endprodukte nicht umwälzbar waren.²⁷⁰ Auch die Instandhaltung eines den aktuellen Anforderungen entsprechenden Maschinenparks bereitete grosse Mühe. 1955 kam die Geschäftsleitung zum selben Fazit, da die Wollindustrie nicht teilhaben könne an der laufenden Hochkonjunktur. Rezepte für ei-

²⁷⁰ Pfenninger und Cie. AG, a.a.O.

ne Remedur waren nicht erkennbar, sondern man belies es dabei, den jeweiligen Jahresüberschuss von über CHF 100'000 auf Dividende, Reserven und Vortrag aufzuteilen. Bilanzseitig standen Eigenmittel von über 30 % der Bilanzsumme zur Verfügung, was als ausreichend zu beurteilen ist. Ferner nahmen Warenlager von über CHF 5 Mio. drei Viertel der Aktiven ein. Dies bei einem relativ bescheidenen Produktionsertrag von rund CHF 150'000. Die Frage, ob hier eine ernst zu nehmende Lagerumschlaghäufigkeit erzielt wurde, kann kaum bejaht werden. Dafür wurde 1956 von „Gewebeimporten“ geschrieben, welche das inländische Preisgefüge unter Druck gebracht hätten. Infolge Erholung am Rohwarenmarkt und gewissen Exporterfolgen der offenbar qualitativ guten Produkte kam es in den Folgejahren zu einer Beruhigung. Man machte weiter, so gut es ging, bis im Jahr 1971 erstmals ein Verlust von über CHF 450'000 bekannt gegeben werden musste. Die Firma war nicht mehr in der Lage, den Betrieb auf die veränderten Bedürfnisse der Kundenschaft neu auszurichten. Nach massiven Restrukturierungsanstrengungen teilte der Verwaltungsrat 1973 die Einstellung der Wollproduktion in Wädenswil mit – in einem Zeitpunkt, als Mitbewerber gerade damit begannen, Überlegungen zur Zukunftsbewältigung anzustellen. Pfenninger und Cie. AG wurde umgewandelt in eine Immobiliengesellschaft. Waren die Leute in Wädenswil tatkräftig/fortschrittlich oder war das eher eine Notlösung? – Aufgrund der oberflächlichen Aktenlage ist keine umfassende Bewertung möglich. Und eine solche soll auch nicht vorangetrieben werden, denn die Firma kann nicht als typisches Exempel für den „Produktionsprozess im 20. Jahrhundert“ bezeichnet werden. Sie war mit ihrem Sortiment etwas gar partikulär unterwegs, sodass geeignete Schlüsse für die Gesamtentwicklung dieses Herstellermarktes nicht möglich sind. Aber solche Beispiele gab es gerade in der Textilindustrie immer wieder. Vieles lief relativ zufällig und unspektakulär. Dass man in Wädenswil mehr hätte machen können, lag in der Luft (siehe die Beispiele aus Italien). Aber es sollte nicht so kommen. Die jahrzehntelangen Bemühungen wurden nicht mehr honoriert.²⁷¹ Letztlich schwingt hier gewiss auch ein kapitalistischer Unternehmerentscheid mit, der infolge nicht mehr gesicherter Gewinnerwartung getroffen wurde. Dieser Umstand darf bei allen Untersuchungen und Analysen des Geschehens nicht ausser Acht gelassen werden.

²⁷¹ Obwohl Wädenswil ein ehemaliges Zentrum der schweizerischen Wollverarbeitung war, welches sämtliche Kriegs- und Krisenjahre in der ersten Jahrhunderthälfte gut überstand. Allerdings ging die Aera ausserordentlich guter Entwicklung der Wollindustrie seit 1952 zu Ende (Bodmer, S. 492)

Niemand „musste“ einen Betrieb weiterführen. Die unternehmerische Freiheit ging letztlich vor.

Das Thema „Wollindustrie“ kann somit bereits ad acta gelegt werden, denn schon bei anderer Gelegenheit wurde klar, dass es sich um einen stagnierenden Zweig handelte (siehe auch Tabelle 2). Die Weltproduktion von Wolle lag von 1976 bis 1990 etwa auf gleichem Niveau. Heute ist die Wollproduktion integrierender Teil der Langstapelfaserherstellung, welche Acryl, Jute, Linen, Coco, Sisal etc. beinhaltet.²⁷²

Ebenfalls in den zeitlichen Kontext bis 1980 passt die *Spinnerei Langnau (Kanton Zürich)*. Die Firmengeschichte zum 150-jährigen Bestehen 1979²⁷³ kommt authentisch daher und reflektiert manches, was an anderer Stellen bereits erwähnt wurde. Im Unterschied zur Firma Pfenninger und Cie. AG konnte in Langnau vom Aufschwung in der Nachkriegsphase profitiert werden, wobei auch die Einwanderung und Beschäftigung von italienischen Arbeitnehmern wohlwollend vermerkt wurde. 1969 beklagte man erstmals den steigenden Preisdruck durch ausländische Stapelgarne – also zu einem frühen Zeitpunkt. Ferner ist ein Hinweis zum Tätigkeitsbereich der Firma zu finden: Marktnischen wurden gezielt angesteuert mit Spezialgarnen, welche aus Mischungen von Baumwoll-, Zellwoll-, Polyester- und Nylonfasern hergestellt wurden. Im Jubiläumsjahr 1979 wurde aber nicht nur gefeiert, sondern der Weg für eine neue Zukunft der Traditionsfirma vorbereitet. Als Gründe wurden der immer stärker werdende Konkurrenzdruck von östlichen und fernöstlichen Baumwollspinnereien genannt, ferner die zur Weltspitze gehörenden Produktionskosten im Kanton Zürich sowie der Umstand, dass der Betrieb gezwungen war, die Ware zu konkurrenzfähigen „Weltmarktpreisen“ abzusetzen. In den folgenden 4 Jahren wurde der Betrieb daher sukzessive heruntergefahren. 1983 wurde die Garnproduktion eingestellt. Dies bei einer soliden Eigenkapitalbasis von über 60 % der Bilanzsumme.

Auffällig ist die extensive Wortwahl. „Baumwollspinnereien aus Ost und Fernost“ werden als direkte Ursache der Schwierigkeiten angegeben. So deutlich liest man das selten. Ferner ist das Wort „Weltmarktpreise“ etwas weit hergeholt. Kaum eine Firma bemüht derartige Grössen für die Kommentierung ihres Geschäftserfolges.

²⁷² Gherzi ITV, S. 3

²⁷³ Spinnerei Langnau, Langnau (Internet)

Wie wäre es wohl gewesen, wenn man den Schweizer Markt kommentiert hätte, wo man sich auskannte?

Gerade wegen dieser vagen Kommentierung der Geschäftsleitung ist es hier dringend geboten, sich ausführlicher mit den Geschäftsbüchern zu befassen. Einen zusammenfassenden Überblick gibt Tabelle 28.

Jahr	Nettoumsatz (NU) (in CHF 1000)	Warenaufwand/Betriebsaufwand (in CHF 1000)	Bruttogewinnmarge (in CHF 1000 sowie in % vom NU)	Lohnkosten (in CHF 1000)	Spinnmarge (Löhne in % Warenaufw.)	Rohgewinn (in CHF 1000)
1974	2'935	1'592	1'343 (45.8)	968	60.8	290
1975	3'951	941	3'010 (76.2)	1'855	197.1	135
1976	2'523	705	1'818 (72.1)	1'656	234.9	148
1977	3'156	792	2'364 (74.9)	1'958	247.2	254
1978	3'081	671	2'410 (78.2)	2'012	299.9	144
1979	2'821	695	2'126 (75.4)	1'872	269.4	109

Tabelle 28: Geschäftszahlen Spinnerei Langnau 1974–1979, Quelle: Spinnerei Langnau

Die Geschäftsleitung bezeichnete 1974 als normales Jahr, das sich den erfolgreichen Vorjahren nahtlos anschloss.²⁷⁴ Der Warenausstoss konnte dank all den ergriffenen organisatorischen und betrieblichen Massnahmen von 752 auf 825 Tonnen erhöht werden. Ferner konnten die steigenden Verkaufspreise noch durchgesetzt werden, da dank höheren Rohstoffnotierungen sich viele mit noch vermeintlich billiger Ware eindecken wollten. Hinsichtlich Produktesortiment kam der Branche entgegen, dass auf dem Markt zum Beispiel Baumwolljeans anstelle von Wollgabardine, Baumwollsocken und -kragenpullover anstelle von Helanca gefragt waren. Ferner fand eine Renaissance des Baumwollplüschs für Kindergarderobe statt. Die Firmenleitung machte sich 1974 aber grosse Sorgen wegen der Zukunft. Insbesondere der „in beängstigendem Tempo“ erfolgte Ausbau der Spinnkapazitäten in den Entwicklungsländern gab Anlass zu Besorgnis. Die inländischen Spinnereien hätten jedoch die Signale aus dem „Osten“ verstanden und sich in einem „Gentlemen's Agreement“ gefunden. Ziel war die Verhinderung eines ruinösen Preiskampfes im Inland. Dieses seltene Beispiel einer branchenweiten Zusammenarbeit muss man sich gut merken. Es wird nicht mehr häufig von solcher Zusam-

²⁷⁴ Spinnerei Langnau, Geschäftsabschluss 1974

menarbeit zu berichten sein. Im Geschäftsabschluss 1974 wird eine für die Branche mässige Bruttomarge von 46 % ausgewiesen und eine knapp vertretbare Spinnmarge von 61 %. Die Löhne waren trotz Bedenken der Geschäftsleitung knapp im Griff.

1975 wurde von der Geschäftsleitung wiederum ein ausführlicher Lagebericht erstellt, der sich punkto Negativäusserungen kaum noch überbieten lässt: „Befürchtungen noch bei Weitem übertroffen.“²⁷⁵ Die gesamte Textilindustrie habe auf den Konjunkturunbruch (der auch bei Habis erwähnt wurde) zu spät reagiert. Zu voll seien die Schweizer Garnlager, um noch eine vernünftige Preisgestaltung zu ermöglichen. Der Kilopreis für ein kardiertes Baumwollgarn sei von CHF 9.80 im Juni 1974 auf CHF 4.80 im Juni 1975 gesunken (Annahme: es handelt sich hier um Verkaufspreise). Vergleicht man diese Zahlen mit den Statistiken der Eidgenössischen Zollverwaltung (Nr. 5505, > Ne 6), dann sieht es wie folgt aus: 1974 war ein durchschnittlicher Exportpreis (p/kg) von CH 9.47 zu erzielen, während ein Jahr später noch CHF 6.50 möglich waren. Die Angaben der Geschäftsleitung zu den Preisen sind also plausibel. Das Lamento ging punkto Allgemeinzustand der Schweizer Textilindustrie aber weiter, die in den Jahren seit 1965 bereits 32 % der Firmen verloren hätte. Die Garnpreise auf dem Weltmarkt seien dringendst auf ein höheres Niveau zu bringen, denn auch für die ausländischen Mitbewerber sei die Situation prekär. Ferner wurden Frankenstärke, Textilprotektionismus, Fachkräftemangel sowie die „unheimlich“ gewachsenen Industrien in den NLL zitiert. Aus den Geschäftszahlen ist für 1975 tatsächlich nicht viel Gutes zu lesen: Trotz massiv gestiegenem Nettoumsatz um fast CHF 1 Mio. blieb der anteilige Warenaufwand mit CHF 900'000 tief wie kaum je. Dies bei (unerklärlich) fast verdoppeltem Lohnaufwand von CHF 1.8 Mio. Die Spinnmarge stieg erstmals auf inakzeptable 197 %. Dieses verzerrte Bild bei den Finanzzahlen mag die Geschäftsleitung zu den erwähnten pointierten Kommentaren geführt haben. Solange die Zahlen aber nicht im Detail erklärbar sind, können sie nicht ausgewertet werden. Es scheint, dass eine gewisse Ratlosigkeit der Grund war für alle Versuche, die laufende Entwicklung zu begründen.

1976 wird von besonderen Verhältnissen auf dem Inlandmarkt berichtet: Rückläufige Bauwirtschaft als Impulsgeber für die Heimtextilien, rückläufige Geburtenzah-

²⁷⁵ Spinnerei Langnau, Geschäftsabschluss 1975

len und Rückwanderung von Ausländern werden als Hauptgründe für das Verharren im konjunkturellen Wellental erwähnt.²⁷⁶ Immerhin gab man zu, bereits 50 % des Umsatzes im Export zu machen. Das Ausland sei punkto Warenhandel noch aufnahmefähig. Solche Aussagen erwecken nicht grosses Vertrauen in Sachen Um- und Weitsicht der betroffenen Unternehmer. Gerade die umliegenden Länder wie Deutschland waren alles andere als „aufnahmefähig“, weil sie selber zu kämpfen hatten. Demzufolge war es eine Illusion, auf den westeuropäischen Absatzkanal zu setzen. Und der im Geschäftsbericht erwähnte „heftige Kampf um das geschrumpfte Auftragsvolumen“, welcher zu „unverantwortlichen Preisunterbietungen“ geführt hätte, passt nicht zusammen mit dem an gleicher Stelle zitierten Anstieg der Baumwollpreise bei weltweit anziehender Nachfrage nach Baumwollprodukten. Zwar konnte die Firma steigende Inlandverkaufspreise für ein kardiertes Ne 20 im Berichtsjahr von CHF 4.80 auf CHF 6.80 melden. Solche Preise konnten aber auch im Export so erzielt werden. Wäre der Exportmarkt wirklich für „alle“ offen gestanden, hätte sich niemand in der schweizerischen Spinnzunft mehr um die Inlandpreise gekümmert. Ein vorauswerfender Blick auf die in Kapitel 4.3 geschilderten zusammenfassenden Auswertungen zum gesamten Schweizer Aussenhandel zeigt, dass zwar ein preislich blühender Exportmarkt da war, aber nur in beschränktem Umfang Zugang bot (4,2 Mio. Tonnen bei einer landesweiten Garn-Gesamtproduktion von 25 Mio. Tonnen im Jahr 1976). Wer Gelegenheit hatte, ins Ausland auszuweichen, war nicht schlecht beraten.

Ein interessanter *Quervergleich zu den Chemiefasern*, welche den Herstellern immer noch herbe Verluste brachten, wurde von der Geschäftsleitung an derselben Stelle gezogen: Der Substitutionseffekt greife noch nicht durch, da sich geradezu ein „reaktionärer“ Trend zur Baumwolle habe feststellen lassen. Demzufolge war es in Langnau kein Thema, sich intensiver mit Garnmischungen zu befassen. Einmal mehr wurde von einer „Garnschwemme aus bestimmten baumwollproduzierenden Ländern“ berichtet, die zwar tatsächlich bestand, im übergeordneten Aussenhandel aber nicht derart dramatisch verlief (siehe Kapitel 4.3). Es war eher so, dass man sich nicht mehr verstanden fühlte und fieberhaft nach Gründen suchte, warum es nicht wunschgemäss lief. Warum konnten die Schweizer bzw. westeuropäischen Spinnereien sich nicht mehr erwartungsgemäss im Markt behaupten? –

²⁷⁶ Spinnerei Langnau, Geschäftsabschluss 1976

In Langnau setzte man auf das Wiedereinpendeln des Verhältnisses von Baumwoll- und Garnpreisen, hielt sich mit Arbeitsvorräten von nur 2 Monaten (!) über Wasser und drosselte die Beschaffung von Rohbaumwolle, unter gleichzeitigem Hinweis, dass sich eine etwas grössere Risikobereitschaft gelohnt hätte. – Diese Widersprüchlichkeit von Markt und Verhalten der Marktteilnehmer lässt sich kaum besser darstellen. Die schon vermehrt dargestellte Komplexität und Internationalität der Verhältnisse war kaum zu überbieten. Kein Wunder, dass nicht einmal die nötigen Ersatzinvestitionen in den Maschinenpark mehr getätigt wurden. Die Erklärung für die ausführlichen Erörterungen der Geschäftsleitung liegt v. a. in den wenig erfreulichen Geschäftszahlen für 1976: Umsatzschrumpfung unter das Niveau von 1974, Warenaufwand und Bruttogewinnmarge noch in Ordnung (nicht verwunderlich, wenn mit dem Rohwareneinkauf zugewartet wurde). Da die Lohnkosten aber dem Umsatzeinbruch nicht entsprechend zurückgefahren wurden, lag die Spinnmarge von 235 Prozent weitab der Normalität. Das war für den Branchenkenner definitiv ein Warnsignal, das nicht zu übersehen war. Die Talfahrt der Firma nahm ihren Fortgang.

Auch 1977 nannte die Geschäftsleitung die Dinge nicht beim Wort. Die Rede war von „einigermaßen heil über die Runden gekommen zu sein“.²⁷⁷ Argumentiert wurde mit dem Zerfall der Rohbaumwollpreise auf dem Weltmarkt, welche auch die Garnpreise in Mitleidenschaft zog (Ne 20: von CHF 7.70 auf 6.20 p/kg). Diese Aussage kann aufgrund der Aussenhandelsauswertung (Kapitel 4.3) nicht nachvollzogen werden. Im Gegenteil: Gerade im Jahr 1977 stiegen Import- und Exportpreise deutlich an. Was in Langnau ablief, ist somit kaum nachzuvollziehen. Der Hinweis auf das „Vorsichtsprinzip“ bei der Bilanzierung hilft wenig. Was nützt eine „stabile“ Bilanz, wenn rundherum die Warenpreise dümpeln und der Bruttogewinn kaum ausreicht, nur um die wiederum um CHF 300'000 gestiegenen Lohnkosten zu decken? Das hätte hier deutlicher beim Namen genannt werden sollen. Als „weise“ ist der Entscheid der Geschäftsleitung zu würdigen, vorerst keine neuen Investitionen zu tätigen und keine kostspielige Fremdmittelaufnahme in Betracht zu ziehen. Immerhin. Der erneute Hinweis der Geschäftsleitung auf den „ungestümen Angebotsdruck aus Billiglohnländern“ ist objektiv nicht vertretbar (siehe Kapitel 4.3), auch nicht der lakonische Hinweis auf die Betroffenheit in ganz Westeuropa.

²⁷⁷ Spinnerei Langnau, Geschäftsabschluss 1977

1978 hielt die Geschäftsleitung nochmals eine Art Gardinenpredigt zur Gesamtlage der Firma:²⁷⁸ Statt konkret auf die Schieflage der Erfolgsrechnung einzugehen, erwog man Beurteilungen zu Garnnotierungen und Faserpreisen weltweit und zur Entwicklung des US-Dollars. Der Preis eines Ne 20 sei von CHF 6.20 auf 4.80 gesunken, angeblich so tief wie seit 10 Jahren nicht mehr. Diese Aussage war in Einklang mit der in Kapitel 4.3 erstellten Zusammenfassung der Gesamtentwicklung. Aber es Zeit gewesen, den Gürtel in der eigenen Firma enger zu schnallen und z. B. nicht die ohnehin viel zu hohen Lohnkosten nochmals um CHF 150'000 ansteigen zu lassen. Das passte nicht ins Gesamtbild.

1979 war – sinnigerweise als Jubiläumsjahr – das letzte „normal“ laufende operative Geschäftsjahr. Die gerade mehr oder weniger verdaute jahrelange „Krise“ war einem vorsichtigen Zukunftsglauben gewichen. Dieser äusserte sich auch darin, dass noch Neuanschaffungen im Maschinenpark getätigt wurden, die sich aber auf die Produktivität noch nicht ausgewirkt hätten.²⁷⁹ Man glaubte nochmals an eine sich abzeichnende Trendwende zum Besseren. Aber das war auch schon alles. Im Betrieb sah es nicht rosig aus. Grosse Probleme bei der Personalrekrutierung wiederholten sich in Serie. Das dürfte auch der Grund gewesen sein für die ausufernden Personalkosten. Es war nicht mehr die Zeit, gut qualifiziertes Personal aus europäischen Kerngebieten (wie Italien) zu beschäftigen resp. zu halten. Die Rede war von Erneuerung des Gesamtarbeitsvertrages, von Teuerungsausgleich (5 %) sowie von Realloohnerhöhungen von 5 bis 8 %. – Zustände, die heute kaum mehr vorstellbar sind. Kein Wunder, wenn die Geschäftsleitung in den Folgejahren daraus die Konsequenzen zog.

²⁷⁸ Spinnerei Langnau, Geschäftsabschluss 1978

²⁷⁹ Spinnerei Langnau, Geschäftsabschluss 1979

Als Abrundung zu den Fallbeispielen „Schweiz“ vermittelt Tabelle 29 einen Überblick über Firmenschliessungen von Webereien, die im oder vor dem Beobachtungszeitraum der 1970er Jahre aktenkundig wurden.²⁸⁰

Name der Firma	Schliessungs-jahr	Name der Firma	Schliessungs-jahr
Caspar Spälty & Cie AG, Matt	1968	Elsässer & Co. AG, Kirchberg	1958
Caspar + Emil Spörri & Co. AG, Bäretswil	1971	Armin Graf & Co., Kempten	1967
Weberei Ebnat AG, Ebnet Kappel	1970	Hegner & Cie, Neuthal	1968
Zwicky & Co. AG, Schindellegi	1958	J. Kindlimann-Reifer AG, Winterthur	1968
AG Fröhlich, Brunschweiler & Co., Ennenda	1956	Weberei Grünau, Urnäsch	1968
Aebly & Cie, Mitlödi	1965	Legler & Co., Diesbach	1968
Baumwoll- und Leinenweberei, Bäretswil	1952	Jenny & Co., Mollis	1967
G. Brunschweiler, St.Gallen	1952	Schauelberger Textil AG, Wald	1973

Tabelle 29: Firmenschliessungen von Webereien, Quelle: TVS Archiv

Beeindruckend beim Durchlesen solcher Archivdaten ist neben der Anzahl betroffener Firmen das aufkommende Bewusstsein um das Einzelschicksal vor Ort und die Bedeutung des Verlustes von Existenzen und Arbeitsplätzen in den betroffenen Regionen vorwiegend in der Ostschweiz.

²⁸⁰ TVS, Archiv

4.3 AUSWERTUNG ERGEBNISSE ANHAND DER AUSSENHANDELSSTATISTIK 1970–1980

Die „asiatischen Billigimporte“ sollen im Folgenden für die 1970er Jahre auch noch aus Sicht der Statistiken beurteilt werden. Als Einstieg genügt vorerst eine Beurteilung der Situation bei den Baumwollgarnen. Hier stehen gemäss Statistik der Zoll-direktion die Tarifnummern 5505.10 bis 5505.79 zur Verfügung, d.h. vom „roh gesengten“ bis zum „gefärbten/gedruckten“ Garn (Ne 6 bis Ne 114). Die Aussen-handelsaktivitäten gingen vor allem ab in den „rohen“ Sparten (bis Ne 114). Stell-vertretend für alle übrigen Sorten, die in der Tendenz dieselben Entwicklungen zeigten, sind in Tabelle 30 die Zahlen zu Import/Export 1970 der Garne Ne 6–26 abgebildet.

Land	Import (kg)	Wert (CHF)	Wert pro kg (CHF)	Export (kg)	Wert pro kg (CHF)
Gesamthandel	1'125'488	5'052'130	4.5	2'634'721	5.6
Österreich	84'086	435'298	5.2	2'391'980	5.3
Türkei	800'830	3'474'952	4.3	0	0

Tabelle 30: Export/Import Baumwollgarn roh (Ne 6–26) 1970, Quelle: Eidg. Zollverwaltung

Im Jahr 1970 gingen die Garnexporte weitgehend nach Österreich, welches als EF-TA-Land prädestiniert war, einerseits aus Zollüberlegungen und andererseits aus Gründen der Passiven Veredelung. Dies erfolgte zu einem recht stolzen Preis von CHF 5.30 p/kg. Die „Billigimporte“ kamen umgekehrt fast alle aus der Türkei mit CHF 4.30 p/kg, wobei nicht garantiert ist, ob diese in heimischen Betrieben verar-beitet oder allenfalls mit einem Preisaufschlag in den Export gingen. Es waren also keinerlei asiatische Entwicklungs- oder Schwellenländer im Spiel, sondern es war die Türkei, welche Baumwollgarne massgeblich und preiswert lieferte. Allerdings drehte das Szenario bereits ein Jahr später (Tabelle 31).

Land	Import (kg)	Wert (CHF)	Wert pro kg (CHF)	Export (kg)	Wert pro kg (CHF)
Gesamthandel	431'862	2'013'324	4.7	2'820'895	6.0
Österreich	36'372	246'102	6.8	2'629'114	5.7
Türkei	254'373	1'020'004	4.0	0	0

Tabelle 31: Export/Import Baumwollgarn roh (Ne 6–26) 1971, Quelle: Eidg. Zollverwaltung

Nach einem massiven Importeinbruch (trotz extrem billigem Preis von CHF 4.0 p/kg seitens Türkei) war es wiederum Österreich, welches fast sämtliche Exportware auf beachtlichem Preisniveau abnahm. Man war also im Jahr 1971 weder auf Import im grossen Stil angewiesen noch steht dieses Jahr als Exempel für möglichen Garn-Parallelhandel. Offenbar war die Versorgung des Landes mit eigener Ware gesichert. Und genau so sollte es vom Modell her sein: Betreiben einer landesweit funktionierenden Wertschöpfungskette, welche im Exportmarkt erfolgreich auftritt. Was nicht geschehen sollte, ist die Inkaufnahme eines Handels mit Zwischenprodukten, welcher letztlich die reale inländische Fabrikation und deren preisgerechter Vertrieb aufs Spiel setzt.

Von 1972 bis 1975 kamen Jugoslawien und Ägypten als neue (Billig-)Importländer hinzu, welche zusammen mit der Türkei allerdings 1975 schon wieder weg vom Fenster waren durch das Hinzukommen von Brasilien. Bemerkenswert war 1975 auch der Export an Österreich mit CHF 7.50 p/kg bei durchschnittlichen Einkaufspreisen von CHF 5.90 p/kg – für die Schweizer ein exzellentes Geschäft. Insgesamt waren diese 4 Jahre geprägt von Treten an Ort mit wechselnden Allianzen und damit das Gegenteil von 1971.

1976 kam der Importhandel richtig in Fahrt (Tabelle 32), mit einer Verfünffachung des Umsatzes im Vergleich zum Vorjahr.

Land	Import (kg)	Wert (CHF)	Wert pro kg (CHF)	Export (kg)	Wert pro kg (CHF)
Gesamthandel	2'283'422	12'991'130	5.7	4'218'149	6.2
BR Deutschland	580'302	3'290'507	5.7	1'246'477	5.0
Österreich	395'669	2'241'309	5.7	2'020'763	6.6
Türkei	215'010	1'140'670	5.3	0.0	0.0
Jugoslawien	183'270	908'745	5.0	0.0	0.0
Brasilien	501'354	2'881'826	5.8	0.0	0.0

Tabelle 32: Export/Import Baumwollgarn roh (Ne 6-26) 1976, Quelle: Eidg. Zollverwaltung

Neben dem Wiedereintritt der genannten Exportländer waren es Israel, Malaysia, China, Haiti, Kolumbien oder Argentinien, welche tatsächlich zu diesem Importfeuerwerk beitrugen, aber nicht in grossen Mengen zu Billigpreisen, sondern um auch den deutschen Markt mit Baumwollgarn zu bedienen, und zwar zu Preisen

deutlich unter dem Einstand. Diese Gegebenheit macht „logisch“ keinen Sinn und kann nur mit allfälligen Gegengeschäften erklärt werden, die auf dieser Statistik nicht erkennbar sind. Wiederum blieben die hohen Exportpreise für Österreich kaum erklärbar. Das ganze Gefüge war somit alles andere als transparent.

1977 brach der Import aus Österreich völlig unerklärlich ein (Tabelle 33). Ferner ist der dabei bezahlte Kilopreis von CHF 8.90 ebenfalls jenseits aller Vorstellungen. Durch das Importaufkommen aus Italien fand (neben der BRD) ein weiteres EU-Land seinen festen Platz auf der Liste. Die Exporte blieben erneut über den Importen und es wurden soweit akzeptable Preise erzielt, d. h. die Importpreise konnten gut egalisiert werden.

Land	Import (kg)	Wert (CHF)	Wert pro kg (CHF)	Export (kg)	Wert pro kg (CHF)
Gesamthandel	2'117'989	12'773'289	6.0	3'111'650	7.3
BR Deutschland	944'876	5'485'758	5.8	1'126'134	6.0
Österreich	71'241	632'560	8.9	1'489'961	7.8
Italien	262'398	1'535'874	5.9	32'701	6.9
Jugoslawien	120'273	654'395	5.5	0	0
Brasilien	430'549	2'571'582	6.0	0	0

Tabelle 33: Export/Import Baumwollgarn roh (Ne 6-26) 1977, Quelle: Eidg. Zollverwaltung

Die Angelegenheit mit dem Aussenhandel musste weiterhin als instabil und zu-fallsbehaftet bezeichnet werden, wobei sichere Trends für Billigimporte aus NLL bei Weitem nicht da waren. Im Gegenteil: Bei sinkender Gesamtmenge wurde die Ware aus Brasilien teurer denn je eingekauft. Einzige „gute“ Nachricht für den gesamten Warenverkehr waren die erzielten Exportpreise.

1978 kam es zu einem massiven Preiseinbruch bei der Importware (Tabelle 34). Das Land wurde mit diesen Produkten überschwemmt. Hauptverantwortlich waren wiederum ausschliesslich europäische Länder, welche die Waren lieferten. Keine Spur von Billigimporten aus NLL. Wenn man die Einfuhren mit den erzielten Exportpreisen vergleicht (gerade mit der BRD), dann ist das Thema „Garn-Parallelhandel“ erneut aktuell. Die heimische, idealtypische Produktionskette Spinnerei–Weberei–Weiterverarbeitung wurde nicht immer eingehalten, sondern sie musste wohl durchbrochen sein. Einzelheiten dazu sind aus den Geschäftsbe-

richten der Fallbeispiele ableitbar, so bei der Firma Habis, welche deutlich vernahmen liessen, dass es sich beim Garneinkauf um eine höchst strategische Führungsaufgabe handle, deren erstes Ziel nicht das Wohlbefinden der inländischen Spinnereien sei. Der Hinweis 1976 auf das „Brasilien-Garn“ war mehr als deutlich.

Land	Import (kg)	Wert (CHF)	Wert pro kg (CHF)	Export (kg)	Wert pro kg (CHF)
Gesamthandel	4'130'772	17'153'567	4.1	2'819'413	6.0
BR Deutschland	1'885'992	7'499'766	4.0	1'194'422	5.6
Italien	1'380'539	5'541'336	4.0	130'312	4.9
Österreich	51'658	326'164	6.3	899'748	6.7
Brasilien	429'413	1'944'680	4.5	0	0

Tabelle 34: Export/Import Baumwollgarn roh (Ne 6-26) 1978, Quelle: Eidg. Zollverwaltung

1979 wurden die Länder des EWR erstmals zusammengefasst und somit der Hauptanteil des Aussenhandels mit Baumwollgarnen sichtbar gemacht (Tabelle 35). Insgesamt durfte ein erfolgreiches Exportjahr gemeldet werden. Ferner spielten Länder wie Jugoslawien oder neu auch Peru eine bedeutende Rolle, wobei nur die Preise aus Jugoslawien wirklich interessant waren für die Importeure.

Land	Import (kg)	Wert (CHF)	Wert pro kg (CHF)	Export (kg)	Wert pro kg (CHF)
Gesamthandel	3'599'937	18'020'484	5.0	3'946'406	6.0
EWR	2'107'179	10'561'660	5.0	2'444'463	5.6
Jugoslawien	339'283	1'496'596	4.4	0	0
Brasilien	267'805	1'375'550	5.1	0	0
Peru	206'788	1'150'870	5.6	0	0

Tabelle 35: Export/Import Baumwollgarn roh (Ne 6-26) 1979, Quelle: Eidg. Zollverwaltung

1980 trat mit Pakistan erstmals erwähnenswert ein NLL aus Fernost als Zulieferer auf – allerdings umfangmässig noch auf tiefem Niveau (Tabelle 36). Der eingehandelte Kilopreis von CHF 4.80 liess sich sehen. Da die Nachforschungen für diese Arbeit gerade in diesem Jahr vorerst enden, soll später betrachtet werden, ob beim Beschrieb der Krisenjahre 1985-1995 noch weitere Erkenntnisse hinzukommen.

Besonders interessant wird dabei die Entwicklung der Verhältnisse mit den NLL zu verfolgen sein.

Land	Import (kg)	Wert (CHF)	Wert pro kg	Export (kg)	Wert pro kg
Gesamthandel	3'488'557	19'473'430	5.5	4'066'783	6.6
EWR	1'846'572	10'240'012	5.5	2'393'451	6.0
Brasilien	692'333	3'824'944	5.5	0	0
Peru	311'882	2'042'430	6.5	0	0
Pakistan	113'001	545'076	4.8	0	0

Tabelle 36: Export/Import Baumwollgarn roh (Ne 6-26) 1980, Quelle: Eidg. Zollverwaltung

Auch wenn hier nur die Baumwollgarne als Prüfmaterial herangezogen werden, so zeigten diese als Grundprodukt der textilen Wertschöpfungskette jeweils deutlich an, wohin die Reise gerade ging: Bei steigenden Importmengen bestand Verdacht auf Preisdumping durch die inländischen Abnehmer, die sich im Ausland umsahen. Bei steigenden Exporten waren es Direktverkäufe der Spinnereien und allenfalls von lagerabbauenden Webereien, welche dank Höchstqualität ihre Preise auch im Ausland durchsetzen konnten. Die anhaltend guten Exportpreise von 1970-1980, welche zum Teil deutlich über diejenigen bei Importen lagen, belegen das. Umgekehrt ist zu sagen, dass sich die resignative Grundstimmung punkto Importen aus NLL in den Fällen „Glattfelden“ und „Langnau“ nicht nachvollziehen lässt, jedenfalls nicht in den für diese beiden Betriebe kritischen 1970er Jahren.

Die soeben angewandte Methode des Vergleichs von konkreten Fallbeispielen mit dem gesamten Aussenhandel darf als schlüssig bezeichnet werden. Auch die nur geringe Anzahl Probanden belegt das Auseinanderfallen zwischen subjektiver Befindlichkeit der Verantwortlichen und tatsächlichen Gegebenheiten im Aussenhandel. Nichts Entscheidendes kam über die Grenze ins Land, was den Inlandmarkt ruiniert hätte. Die bei Habis AG beschriebenen Schwierigkeiten sind zwar ernst zu nehmen, aber Geschäftsleitung und Verwaltungsrat suchten die Ursachen nicht auf der Beschaffungsseite. Viel zu komplex waren die Zusammenhänge und man hatte erkannt, dass zwar ein günstiger Zukauf den gesamten Umsatz ankurbeln konnte, aber von profitablen Zuständen auch mit diesem Trick noch keine Rede sein konnte. Wir dürfen da wirklich froh sein, einen Probanden zur Seite zu haben, der sich unentwegt und mit Tatendrang zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben ins

Zeug legte. – Genauso wie die Leute um HALBHERR, welche mit der Aufarbeitung der Situation der 1970er Jahre gerade begonnen hatten.

Die Repräsentanz der vorangehenden Betrachtungen in Sachen Selektion des Forschungsmaterials ist auch an den Schweizer Gesamtproduktionsmengen von Garn respektive den Auftragsbeständen einzelner Jahre in den 1970ern abzulesen (Tabelle 37).²⁸¹

Jahr	Garnproduktion in 1000 t (Hauptanteil: kardierte Garne bis Ne 49)	Davon: reine Chemiefasergarne in 1000 t
1970	34'505	1'725
1971	32'696	1'936
1972	32'363	2'296
1976	25'277	n. a. (in dieser TVS-Serie)
1977	20'243	n. a. (in dieser TVS-Serie)
1978	20'594	n. a. (in dieser TVS-Serie)
1979	26'690	n. a. (in dieser TVS-Serie)
1980	21'984	n. a. (in dieser TVS-Serie)

Tabelle 37: Garnproduktion in den 1970er Jahren, Quelle: TVS, Jahresberichte 1970-1980

Die Produktionszahlen im frühen Jahrzehnt wurden in der zweiten Hälfte nicht mehr erreicht. Sie blieben volatil. Es ist demnach plausibel, wenn von der Gesamt-Garnproduktion ein Export von rohem Baumwollgarn mit 3 bis 4 Mio. Tonnen der Tarifnummer 5505 betrieben wurde – und dies noch bei geringem Anteil der reinen Chemiefasergarne.

Unter Würdigung der genannten Umstände ist die in den Vorkapiteln gestellte Frage nach der „Sektorführerschaft“ der Basis-Textilindustrie für die Schweiz beantwortet. Kaum jemand würde zumindest für die 1970er und frühen 1980er Jahre diese bejahen. Niemals konnte das der Industriezweig gewesen sein, der gemäss RICARDO dank der Bedeutung der Exportaktivitäten die ganze Volkswirtschaft hochziehen und -halten konnte. Zu sehr war man in den eigenen Reihen mit der Bewältigung der schwierigen Rahmenbedingungen beschäftigt.

²⁸¹ TVS, Jahresberichte 1970-1980

4.4 KRISENJAHRE 1985–1995 ANHAND DER SITUATION BEI HABIS TEXTIL AG

Man könnte meinen, in den Vorkapiteln sei ausführlich genug über die „Krise“ berichtet worden, wären da nicht die Beispiele der „Überlebenden“ respektive die von Politik und Wirtschaftsverbänden proklamierte Vorwärtsstrategie. Demzufolge soll die sich zuspitzende „Krise“ anhand der Einzelfälle weiterverfolgt werden, um die Ergebnisse der Nachforschungen mit weiteren Beispielen aus dem In- und Ausland (vor allem Deutschland) zu untermauern. Ferner bleibt der sich entwickelnde Importhandel im Fokus. Wie ging es weiter mit den Billigimporten?

Bei der *Habis Textil AG* und deren *Profitabilität* (EBITDA im Verhältnis zur Produktionsleistung, siehe Tabelle 38) waren sich Geschäftsleitung und Verwaltungsrat schon längere Zeit der schwächelnden Ertragslage bewusst und es wurde wiederholt darauf hingewiesen, dass dieselbe nicht ausreichte für die Finanzierung der benötigten Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen.

1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
4.8	-0.9	-8.9	1.3	4.5	3.9	-4.3	6.6

Tabelle 38: EBITDA Habis Textil AG 1986–1993, eigene Auswertung²⁸²

Die Firma führte für das Ableiten z. B. im Jahr 1987 die folgenden Gründe an:²⁸³

- Ungenügender Bestellungseingang/kurze Lieferfristen
- Nicht voll ausgelasteter Betrieb
- Fixkosten lagen über den Kalkulationssätzen
- Konjunkturunbruch
- Schleichend rückläufige Liquidität (u. a. durch Lageraufstockungen)

Auf den Punkt brachte es der Departementsleiter Verkauf, der 1987 in seinem Bericht die Manipulanten/Converter erstmals als Hauptursache für die Betriebsverluste bezeichnete. Angeblich werde keine wirkliche Vorwärtsstrategie gefahren und man schreite „wenig beherzt“ zur Tat, wenn es um die Aufnahme von Partnerschaften im In- und Ausland gehe.

²⁸² Vgl. ATAG Ernst & Young, Revisionberichte 1986–1993

²⁸³ Habis Textil AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1986/87 und 1987/88

Die Firma leitete die folgenden Gegenmassnahmen ein, respektive profitierte von den folgenden positiven Faktoren:

- Bessere Druckerei, Façon- und Handelsgeschäfte
- Ausserordentliche Faktoren wie Wertschriftengewinne
- Kurzfristige positive Effekte durch Verbesserung der Eigenleistung (Gewebe- belagererhöhung, vgl. EBITDA 1986)
- Verbesserte Marktkontakte, z. B. in „Freizeit und Sport“
- Straffung Artikelsortiment durch Ausschaltung nicht maschinengerechter Artikel
- Tiefe/rückläufige Garnpreise (trotz gestiegener BW-Notierungen), z. B. für
 - Ne 12 OE:
Sept. 1987 bei CHF 4.70 p/kg
Sept. 1988 bei CHF 3.50 p/kg
 - Ne 20 card. :
Sept. 1987 bei CHF 7.10 p/kg
Sept. 1988 bei CHF 5.60 p/kg

Diese Feststellungen führen zur Frage nach der Bruttorendite (BR) der Firma, welche sich in Prozent der Betriebsleistung, inklusive Veränderungen beim Lagerbestand zeigt (Tabelle 39).

1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
51.2	51.7	49.8	51.1	51.3	51.2	56.5	59.9	46.2

Tabelle 39: Bruttorendite Habis Textil AG 1986–1994 in %, eigene Auswertung²⁸⁴

Während der hier relevanten kritischen Beurteilungszeit 1986–1991 war kein einziges Mal eine wirkliche Schwäche bei der Bruttomarge auszumachen. Abgesehen von Sondereffekten 1988 (Lagerabbau) und ab 1992 war die Zahlenreihe einwandfrei und vorbildlich. Die Ursachen für die Ertragseinbrüche (siehe gerade EBITDA) lagen demzufolge nicht beim Materialeinkauf. Und das bei allen Geschäftssparten.

- Kurzarbeit ab 1. Dezember 1987 (bei 10 Entlassungen)
- Ausländische Gewebe- und Gewirkzukaufe in den 1980er Jahren: Der Höhepunkt dieser Phase lag zwischen 1984 und 1986, als die Bezüge im Bereich 1,2 bis 1,3 Mio. lfm lagen. Diese Zukäufe wurden gleich wieder abgesetzt, sodass damit Umsatzverbesserungen der Firma von gut einem Drittel

²⁸⁴ Vgl. ATAG Ernst & Young, Revisionsberichte 1986–1994

der verkauften Eigenproduktion ermöglicht wurden. Das führte aber zu einer Aufstockung der eigenen Gewebelager, sodass sich die Firma letztlich kritisch zu diesen „künstlichen“ Aufpolierungen der Jahresergebnisse stellte: Es wurde erkannt, dass die an der Weberei vorbeigeschleusten Aufträge in deren Produktionsstatistik fehlten und es nicht immer möglich war, die aus Zukäufen stammende Ware durch preislich bessere, nicht geplante Aufträge abzusetzen. Das war gerade der Fall, als sich ein mit der Schweizer Post geplanter Grossauftrag als nicht durchführbar erwies.²⁸⁵ Insgesamt war die Situation ähnlich wie 10 Jahre vorher in den 1970er Jahren: Das mit den „Zukäufen“ wollte nicht recht klappen, sei es beim Garn oder beim Gewebe, obwohl es in der gesamten produktiven Branche gelebte Praxis war.

- Eigenkapital: Im Vergleich zu den bisher eingesehenen Firmen (in Kapitel 4.2) war das Eigenkapital bei Habis Textil AG bis in die Mitte der 1980er kein Problembereich. Die Werte lagen dank ausreichenden „stillen“ Substanzreserven bei den Liegenschaften und Warenlagern im Branchenschnitt von rund 50 % der Bilanzsumme,²⁸⁶ wobei sich aber die Bankverschuldung (inklusive Aufnahme zusätzlicher Hypotheken) aufgrund des laufenden Investitionsbedarfs markant erhöhte und die Werte entsprechend einbrachen. In den 1990er Jahren lagen sie bei weniger als 10 % der Bilanzsumme. Es kann hier – ähnlich wie bei den Textilfirmen des Oerlikon-Bührle Konzerns (siehe Interview 2013 mit HAUSAMMANN & MOOS) – davon ausgegangen werden, dass dank der jahrelang guten Versorgung mit Eigenkapital genug Polster vorhanden war, um Habis mindestens äusserlich als „überlebensfähig“ darzustellen. Dies ist ein wichtiger Punkt bei der Gesamtbeurteilung der Firma, die alles daran setzte, nicht auf die Verliererseite zu geraten. Vielleicht war es auch ein Hinweis darauf, warum externe Berater bei Habis ein Stück mehr zur Existenzsicherung zu tun empfahlen, als sie es wohl bei anderen Firmen getan hätten.

Die Frage stellt sich auch nach der *institutionellen Begleitung* der Branche durch den *Textilverband* (TVS). Welches waren dessen *konkrete* Ergebnisse und Schlüsse (in Ergänzung zu vorne Kapitel 2)?

²⁸⁵ Habis Textil AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1988/89

²⁸⁶ Zum Beispiel: Habis Textil AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1984/85, S. 6

Der statistisch erhobene Cashflow in Weberei/Wirkerei lag bis 1990 bei 5 % des Umsatzes (Tabelle 40).²⁸⁷ Demzufolge waren die Habis-Zahlen (EBITDA) bis 1990 mit 4,5 % noch akzeptabel, während das in den darauffolgenden Jahren nicht mehr der Fall war.

1981	1985	1990	1992
5.0	5.5	5.2	3.7

Tabelle 40: Cashflow Weberei/Wirkerei in % des Umsatzes, Quelle: TVS Faltprospekt 1995

Eine ähnliche Entwicklung war beim TVS-Branchenumsatz pro Mitarbeiter bei den Webereien festzustellen: bis 1990 noch stetige Zunahme auf CHF 186'500, dann abnehmend auf CHF 177'400 im Jahr 1992.²⁸⁸ Was war also branchenweit geschehen in den 1980er Jahren bei der Profitabilität der Webereien? Schon 1984 bemerkte HAFNER in einer Zusammenfassung,²⁸⁹ dass der Umsatz in allen Sparten ausser bei der Baumwollweberei zunahm. Und NEF doppelte ein paar Seiten weiter nach, dass der Textilprotektionismus in Europa um sich greife,²⁹⁰ indem Länder wie Italien, Frankreich, Belgien und die Niederlande verschiedene Beihilfemodelle anböten, welche von verbilligten Lohnkosten bis zur Errichtung von Staatskonzernen reichten. Interessanterweise erwähnte er Deutschland nicht, wohl aus bekannten Gründen (vgl. Kapitel 3.1). Aber auch das Heranziehen von Grössen wie Frankreich war angesichts der bei LINDNER ausführlich beschriebenen Problematik eher nicht eine geeignete Projektionsfläche, um die Verhältnisse in der Schweiz zu reflektieren. Frankreich war – wie vielfach von den Protagonisten zu Recht vermutet wurde – nicht nur eine Nummer zu gross, sondern gerade wegen den massiven Verflechtungen zwischen privatem Unternehmertum und öffentlicher Einflussnahme alles andere als ein vergleichbares Land.

Auch der *Passive Veredelungsverkehr* durfte in der Argumentation des Verbandes nicht fehlen.²⁹¹ Dieser bedeutete eine Schlechterstellung von Nicht-EG-Staaten im Fertigungsprozess, da der letzte wesentliche Verarbeitungsschritt innerhalb der EG stattgefunden haben musste (und da keine Schweizer Ware als Ursprungsland akzeptiert wurde). Dasselbe galt für entsprechende Tarif- und Zollschränken, wo-

²⁸⁷ TVS Faltprospekt 1995

²⁸⁸ TVS Faltprospekt 1995

²⁸⁹ Hafner, A.: Zur Lage (a.a.O.)

²⁹⁰ Nef, E.: Textilprotektionismus im europäischen Wirtschaftsraum

²⁹¹ TVS Jahresbericht 1985, S. 12–18

bei sich die Quantifizierung derselben aus heutiger Sicht als schwierig darstellt, da – wie wir bereits aus den 1970er Jahren bekannt – ausgerechnet der aktivste Teil des textilen Schweizer Aussenhandels über die EG-Staaten lief. Wie soll da noch eine Benachteiligung oder Diskriminierung stattgefunden haben respektive nachgewiesen werden? – Trotzdem hatten die Argumente einiges politisches Gewicht, sodass es zu mehreren Vorstössen von Schweizer Seite bei den EG-Behörden kam. Und immer wieder wurde das PVV-Argument für das Abgleiten der heimischen Produktion ins Feld geführt.

1986 verfasste NEF Durchhalteparolen für die gesamte Industrie.²⁹² Zunächst ortete er ein allzu negatives Image derselben durch die Meldungen über Restrukturierungen und Betriebsschliessungen. Er lobte die hohe Anpassungsfähigkeit sowie die Tatsache, dass in den Jahren seit 1965 die Hausaufgaben gemacht worden seien, mit dem Resultat einer Halbierung von Beschäftigten und Betrieben. NEF sprach von einer Wachstumsbrache mit Überkapazitäten. War da also nur eine Flurbereinigung im Gange, denn die eigentliche „Krise“ war ja aus dieser Optik längst durchgestanden seit 1965? Zu erinnern ist an dieser Stelle auch an TANNER, der das Ende der Buntwebereien schon seit 1900 ortete (vgl. Kapitel 2). War vor 114 Jahren alles wirklich so existenzbedrohend oder nahm man in den Folgejahrzehnten das Auf und Ab einfach in Kauf? Musste man in der Textilindustrie seit je mit derartigen Restrukturierungswellen rechnen? Wurden solche hohen unternehmerischen Risiken bewusst eingegangen oder schöngeredet? War die Habis-Geschichte dafür ein Musterfall? –Diese Fragen sind im Auge zu behalten. Vielleicht wird es nur aus dieser Langzeitperspektive heraus möglich sein, die jeweils vor Ort kurz- bis mittelfristig anhaltenden, kaum berechenbar auftretenden Eruptionen einzuordnen. Gerade das wäre die erstrangige Aufgabe des Textilverbandes gewesen. Im Ansatz hatte das NEF zwar getan, er blieb jedoch mit seiner konkreten Einschätzung deutlich auf der Strecke.

1987 wurde als „Krisenjahr“ bezeichnet: Verwerfungen beim USD, Börsencrash.²⁹³ Dieser Befund war in Einklang mit dem mässigen Habis-Geschäftsjahr (sh. oben: EBITDA im Minus). Die Webereien hätten laut TVS ein „knappes“ Geschäftsjahr hinter sich, aber längerfristig seien die Chancen für den Standort Schweiz intakt.

²⁹² TVS Jahresbericht 1986, S. 17–20

²⁹³ TVS Jahresbericht 1987, S. 5–34

Die Frage nach dem „wie weiter?“ wurde beim TVS parolenartig beantwortet, indem gerade mal ein „rauer Ostwind“ erkannt wurde, dem durch die Strategie „Angriff ist die beste Verteidigung“ zu begegnen sei. Es nütze ferner nichts, über die Asiaten zu wettern. Als positives Gegenbeispiel wurde Hongkong zitiert, das durch die zollfreie Einfuhr von Textilien „paradiesische“ Verhältnisse aufwies. Daher sei es an der Zeit gewesen, die „Swiss Fabrics Export Group“ auf den Plan zu rufen und es sei keine Mühe, kein Risiko und keine noch so weite Reise zu scheuen, um den Erfolg einzufordern.

In ähnlichem Stil ging es 1988 weiter.²⁹⁴ Die Webereien seien „deutlich unter dem Vorjahr“, was mit dem Habis-Abschluss übereinstimmte (EBITDA bei -8.9 %). Ferner wurden einzelne Betriebsschliessungen und Restrukturierungen erwähnt. Noch einmal zitierte HAFNER den bereits 1986 proklamierten „Weg der Konzentration, Modernisierung und Rationalisierung“. Durchhalteparolen. Unter dem Titel „Quick Response“ wurde ein neues Verkaufsargument postuliert, in welchem der Ablauf der textilen Kette „umgekehrt“ anzugehen sei: nicht mehr Konzentration auf die Rohstoffbeschaffung, sondern Ausgehen vom „Point of Sale“. Mit der Kenntnisnahme von ähnlichen Anstrengungen auch seitens der Habis-Geschäftsleitung hatten solche Hinweise ihre Adressaten gefunden und sich durchgesetzt.

1989 herrschte eine weltweit gute Konjunktur, was sich auch im deutlich besseren Habis-Ergebnis (EBITDA im Plus) niederschlug – und das bei anziehenden Baumwollpreisen um 50 %. Keine Spur von Auswirkungen auf das Betriebsergebnis war erkennbar. Die Webereien profitierten von einem um 20 % höheren Auftragsbestand. Das war dann auch die Stunde des Textilverbandes, der die aktuelle Lage sehr gut aufnahm und entsprechend kommentierte.²⁹⁵

1990 war wieder alles anders. Neben dem üblichen Lamento in Sachen „Passive Veredelung“, nachdem die Verhandlungen mit den EG-Behörden keinen Erfolg gebracht hatten, war gemäss Textilverband der Golfkrieg verantwortlich für eine grundlegende Veränderung in der Textilindustrie.²⁹⁶ Die Baumwollwebereien konnten zwar die Produktion nochmals steigern auf 86,5 Mio. lfm von 84,2 Mio.

²⁹⁴ TVS Jahresbericht 1988, S. 3-32

²⁹⁵ TVS Jahresbericht 1989, S. 5 ff.

²⁹⁶ TVS Jahresbericht 1990, S. 5-61

lfm im Vorjahr. Solche Zahlen wurden aber später nie mehr erreicht, sondern sie leiteten eine nie dagewesene Talfahrt der nationalen Produktion ein (Tabelle 41).

Jahr	1980	1990	2003	2004	2005
Weberei ²⁹⁷	155	106	18	19	20
(Baumwolle) ²⁹⁸	n. a.	(86.5)	n. a.	n. a.	n. a.

Tabelle 41: Nationale Produktion in Mio. lfm, Quelle: TVS Jahresberichte

Bei Habis sah es ähnlich aus. 1989/90 konnte die Webereiproduktion nochmals von 3,9 Mio. auf 4,6 Mio. lfm gesteigert werden.²⁹⁹ Dies bei akzeptabler Profitabilität (EBITDA 4.5 %) und bei gesunkenen Rohstoffpreisen. Und dennoch brachen laut Geschäftsleitung nach den Sommerferien die Aufträge ein. – Insgesamt sei hier die Anmerkung erlaubt, dass die Argumentationen von Verband und Habis AG als zu wenig nachhaltig einzustufen sind. Es kann doch nicht sein, dass im Jahr 1989 alles in Euphorie ausbricht und es nur einige Monate später wieder anders sein soll. Das war doch alles nichts anderes als kurzfristige Symptombekämpfung. Auffällig sind auch die Wechselwirkungen der Argumentationslinien zwischen Verband und ausführender Industrie: Lief es gut, dann kam das Lob von „oben“ postwendend, lief es weniger gut, dann ... Im Nachgang erweckt das Ganze den Anschein, als seien die entsprechenden Kommentare auf die Bewältigung des Tagesgeschäftes ausgerichtet gewesen. Niemand redete offiziell von „Krise“, obwohl deren effektives Dasein immer klarer wurde.

1991 bis 1993 wurden die Durchhalteparolen des Verbandes wiederholt. Und das besonders nach dem EWR-Nein (Volksentscheid 1991). Bei Habis AG verschärften sich die Schuldzuweisungen in Richtung „Branchenproblem“.³⁰⁰ Man wollte nicht mehr für das weitere sich abzeichnende Schicksal in ausschliesslicher Eigenverantwortung dastehen. Es wurde von der „tiefsten Rezession seit dem 2. Weltkrieg“³⁰¹ gesprochen – und das wieder bei rückläufigen Baumwollpreisen ...

1994 wurde sowohl vom Verband als auch von Habis AG als „Jahr der enttäuschten Hoffnungen“³⁰² dargestellt, aufgrund der verhaltenen Nachfrage und des aufgewer-

²⁹⁷ TVS, Strukturdaten 2005

²⁹⁸ TVS, Jahresbericht 1990

²⁹⁹ Habis Textil AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1989/90

³⁰⁰ Habis Textil AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1990/91

³⁰¹ Habis Textil AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1991/92

³⁰² TVS, Jahresbericht 1994, S. 5–58

teten Schweizer Franks. Die Rhetorik des Verbandes eskalierte in Sätzen wie „unsere Firmen leisten Grossartiges“ oder „kämpferischer Mut unserer Unternehmer“. Oder (aus heutiger Sicht) etwas gutgläubig war das Votum, dass die Isolation der Schweiz mit einem Ja zu Europa und zur Welt überwunden werde. Der Auftragseingang bei Baumwollwebereien lag wieder im Plus mit 8,5 %, der Arbeitsvorrat betrug landesweit noch 9,5 Wochen. Bei Habis AG war dies kein Thema mehr, denn der Verwaltungsrat sah sich im März 1995 gezwungen, nach jahrelangem Ringen und unter Einsatz grosser personeller und finanzieller Ressourcen, den Produktionsstandort Flawil aufzugeben.³⁰³ Die ausführlichen Begründungen für diesen Schritt wurden erläutert, wobei die ungenügende Auftragslage – mit Ausnahme von bis zu 50 % Mehrumsatz im arabischen Raum – sowie die chronische Unterbelegung der Weberei als produktionsbezogene Hauptmerkmale hervortraten. Die Kommentare des Verwaltungsrates lassen den grossen, jahrelangen Leidensdruck deutlich erkennen. Ein „Major Player“ der schweizerischen Vertikalindustrie lag am Boden, einer, der sich besonders angestrengt hatte, das auf ihn zukommende Schicksal abzuwenden.

Der Textilverband veröffentlichte 1994 die Ergebnisse einer Mitgliederumfrage zu den Hauptgründen der aktuellen Schwierigkeiten (Tabelle 42).³⁰⁴ Im Detail ausgeziffert waren die grossen Betreffnisse weniger die Konjunktur oder das Lohnniveau, sondern besonders der Marktzutritt in Verbindung mit Währungsfragen.

Merkmal	Wichtigste Teilgebiete	In Prozent
Marktzutritt	PVV, Ursprungsregeln	59
Konkurrenzfähigkeit	Währung, Lohnniveau	34
Konjunktur	--	7

Tabelle 42: Hauptgründe für die Schwierigkeiten der Branche, Quelle: TVS Jahresbericht 1994

Die quantitative Zuordnung dieser Befindlichkeiten der Marktteilnehmer ist jedoch – wie beim Thema PVV vermerkt – nicht einfach. Letztlich ist jedes Unternehmen in eine ihm eigene Wertschöpfungskette eingebunden, welche gerade in der Textilindustrie mit ihrer Mehrschichtigkeit als „komplex und individuell“ zu beurteilen ist. Hier müsste also Zugang zu konkreten jahresspezifischen internen Daten des

³⁰³ Habis Textil AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1994

³⁰⁴ TVS Jahresbericht 1994, S. 5-58

Rechnungswesens der Firma bestehen, zum Beispiel zur Beurteilung der Mehraufwendungen für Zölle, was im konkreten Fall bei der Habis AG nicht möglich war. Auch die Nachhaltigkeit solcher Berechnungen wäre nicht gesichert. Im Zusammenhang mit einer erneuten Auswertung der Statistiken der Zollverwaltung wird an späterer Stelle nochmals ausführlich auf das Thema „Aussenhandel“ eingegangen, dann aus Sicht der Gesamtindustrie.

1995 berichtete der Textilverband ausführlich über Kapazitätsanpassungen, welche infolge der rückläufigen Nachfrage zu einem Minus beim Auftragseingang bei den Webereien um 21,2 % geführt hatten.³⁰⁵ Einige grosse Mitgliederfirmen hatten ihre Produktion eben gerade eingestellt und als Gegenmassnahme wurde empfohlen, ausländische Produktionsstandorte aufzubauen. Der Verband bot Unterstützung an bei Neuausrichtungen und internationalen Aktionen. Der gerade erfolgte Abbau von 1500 Stellen veranlasste den Verband zu Verhandlungen mit den Sozialpartnern. Ferner ist aus derselben Quelle zu erfahren, dass die PVV-Verhandlungen mit der EG definitiv gescheitert waren am Widerstand von Portugal, Italien und Griechenland, ausgerechnet Länder im südeuropäischen Raum, die in anderen Bereichen (zum Beispiel Tourismus oder Aufnahme von Arbeitskräften) auf gute Beziehungen zur Schweiz angewiesen gewesen wären. Aber offenbar ging es nicht nur um textile Belange. Aus EG-Kreisen war die Meinung zu hören, dass im Konkurrenzkampf der europäischen Nationen diejenigen obsiegen würden, welche die besseren Rahmenbedingungen böten. Das Interesse, der Schweiz einen „Gefallen“ zu tun, musste also als gering eingestuft werden. – Kein Wunder, wenn im Rahmen dieser Arbeit die Untersuchungen zum südeuropäischen Raum kürzer als ursprünglich geplant ausfallen werden. Das bekannte „eigene Hemd“ lag wohl jedem Land näher als dasjenige des andern. Und wenn ein ehemaliger CEO von Hausamann & Moos im Interview 2013 meinte, dass sie damals (in den 1990ern) Taschentücher zur Weiterbearbeitung an Ch. Fischbacher (Fabrikant/Converter in St. Gallen) geschickt hatten, der sie in Portugal konfektionieren liess, dann kann die PVV-Frage nicht das Mass aller Dinge gewesen sein. Vielmehr muss das ganze Potenzial des damaligen Aussenhandels ausgeleuchtet werden. Es waren die grossen Volumina im Import und im Export mit den entsprechenden Finanz- und Handelsströmen, die effektiv zählten – nicht die Partikularinteressen Einzelner.

³⁰⁵ TVS, Jahresbericht 1995, S. 5-30

Zu guter Letzt meldete der Verband 1995, dass sich die Stickereien als wesentlich widerstandsfähiger im Markt halten konnten. Das so zu zitieren – gewissermassen als Antwort auf das Scheitern anderer – war angesichts der in dieser Abhandlung bereits geschilderten Verhältnisse bei den Stickereien im 20. Jahrhundert keine gute Idee.

Im nächsten Schritt soll auf die *konkrete betriebswirtschaftliche Ebene* bei der Habis Textil AG zurückgekommen werden, um einige spezifische Situationen im Beobachtungszeitraum zu beleuchten. Da sind einmal die atypischen, profitablen Jahre 1991 und 1993 im Unterschied zu 1992, das erwartungsgemäss mit einem deutlichen Negativergebnis abschloss. Es stellt sich also die Frage, warum Habis AG in den beiden Jahren nochmals Gewinne machte. Waren da noch Hoffnungen im Spiel, dem Schicksal zu entrinnen? Wollte man die düsteren Schilderungen seit 1990 nicht wahrhaben? Wollte man den „Erfolg um jeden Preis“? – Immerhin hatte die damalige Krisen- und Leidenszeit der Firma bereits 5 Jahre betragen. Es stand also viel auf dem Spiel, für alle: Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, Belegschaft und Arbeitsplätze im Dorf und in der Region.

Rechnungsgrössen	1990	1991	1992	1993
Personalkosten in % der Produktionsleistung	28.1	30.5	47.5	39.8
Material- und Warenaufwand in % der Produktionsleistung	48.7	44.9	43.5	40.1
Übrige Betriebskosten in % der Produktionsleistung	18.6	16.7	13.3	13.5
Lager Halb- und Fertigfabrikate in % der Bilanzsumme	33.3 (im Vj:28.6)	33.7	34.8	34.2

Tabelle 43: Wichtigste Positionen aus Bilanz und Erfolgsrechnung Habis Textil AG 1990–1993, Eigendarstellung

Eine analytisch aufbereitete Darstellung der wichtigsten Positionen aus Bilanzen und Erfolgsrechnungen der Jahre 1990 bis 1993 belegen bei der Auswertung in Prozent folgende effektiven Sachverhalte für die atypischen Jahre 1991 und 1993 (vgl. Tabelle 43):

- Material- und Warenaufwand konnten 1991 und 1993 deutlich heruntergefahren werden. Es handelte sich hierbei um Beträge in grosser Millionenhöhe (so

allein der Garneinkauf bei sinkenden Rohstoffnotierungen), aber verbunden mit einem regelrechten Einbruch der Produktionsleistung im Jahr 1991. Dies ist identisch mit der Darlegung des TVS, welcher für 1991 ein düsteres Bild schilderte: Produktionsrückgang bei den Webereien um 20 %.³⁰⁶ Demzufolge ist die Beurteilung der Position „Material- und Warenaufwand“ die Schlüsselstelle für eine Aussage zur Profitabilität. Das waren einmalig günstige Voraussetzungen. Woher das billige Garn kam, ist anhand der Zollstatistiken noch zu erläutern.

- Nicht kommentarlos blieb auch die Aufstockung der „Halb- und Fertigfabrikate“ in der Bilanz. Die Geschäftsleitung³⁰⁷ bezeichnete diese als eine Folge der Erhöhung der Eigenproduktion, wobei die Revisionsstelle aber mit der Bemerkung einsetzte, dass sich die Eigenmateriallager mehr als verdoppelt hatten, während die Gewebelager mit Verkaufskontrakten um 75 % zurückgegangen waren. Diese Verschiebung bezeichnete die Revisionsstelle als deutlichen Hinweis auf die schlechte Marktsituation bei der Textilindustrie, da es den Herstellern nicht mehr möglich war, die ohne bestehende Verkaufskontrakte an Lager gehaltenen Gewebe vollständig zu verkaufen.³⁰⁸

Obwohl die gemachte Prognose betreffend günstigen Aussichten für die Profitabilität nicht eintrat, bedeuteten die in beiden Aufzählungspunkten geschilderten Sachlagen eine nicht häufig gesehene Konstellation bei Analysen von Jahresabschlüssen: Zwar sah es auf der Beschaffungsseite preislich äusserst günstig aus, d. h. es hätte eigentlich in beiden Jahren Rekordergebnisse geben sollen, aber der schleichende Aufbau des Halb- und Fertigwarenlagers seit 1989, in Verbindung mit den zunehmend fehlenden Verkaufskontrakten, machte der Firma einen dicken Strich durch die Rechnung. Die Abnehmer waren nicht mehr bereit, Preisfestlegungen über Monate hinaus zu akzeptieren. So volatil und unberechenbar war das ganze Gefüge. Gute und schlechte Nachrichten jagten sich gewissermassen im Stundentakt. Das Thema „Verlässlichkeit der Abnehmer“ war auch bereits ab 1975 ein Thema (vgl. Kapitel 4.1). Damals hatte man auf dem Verhandlungsweg aber wenigstens noch einen Auftragsbestand für 2–3 Monate preislich absichern können.

³⁰⁶ TVS, Jahresbericht 1991, S. 10

³⁰⁷ Habis Textil AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1989/90, S. 2

³⁰⁸ ATAG Ernst & Young, Erläuterungsbericht 1991, S. 15 + 16

Die wechselseitige Abhängigkeit respektive Verschränkung von *Beschaffungs- und Vertriebsseite* kann kaum besser als an diesem konkreten Beispiel aufgezeigt werden, wenngleich manche der bereits zitierten Autoren wie BREITENACHER oder SCHOELLER selbstverständlich immer beide Seiten beurteilten, jedoch aus ihrer Globalperspektive die Verschränkung kaum zum Thema wurde.

Ergänzend sind auch die festgestellten (frankenmässig) optimierten Personal- und Betriebskosten zu erwähnen. So konnten allein durch Personalreduktionen Einsparungen in mehrfacher Millionenhöhe vor allem im Jahr 1991 erzielt werden. In den Folgejahren stiegen diese Kosten durch Sondereffekte allerdings wieder an. Aber auch diese Einsparungen reichten nicht aus, um in den Jahren 1991 und 1993 negative betriebliche Cashflows zu verhindern. Die noch mitschwingende Hoffnung auf kurzfristige „Profitabilität“ erwies sich als unberechtigt. Effektiv war die Firma nicht mehr in der Lage, die deutlich gestiegenen Zinskosten aus eigenen erwirtschafteten Mitteln zu bestreiten. Diese Situation war der Geschäftsleitung bereits 1991 bekannt. Der analytisch ermittelte, negative betriebliche Cashflow war im Jahresbericht ausgewiesen.³⁰⁹ 1993 schrieb die Geschäftsleitung von der „grössten und längsten Rezession seit dem 2. Weltkrieg“.³¹⁰ „Alles“ – das heisst nochmaliges, letztes Umsatzplus sowie Personal- und Materialkostenreduktionen in Millionenhöhe – wurde in diesem Jahr versucht, um das Ergebnis doch noch à jour zu bringen. Das gelang dann auch mit 6,6 % EBITDA im Verhältnis zur Betriebsleistung. Es war das letzte nochmalige Aufbäumen vor dem bitteren Ende unter Einsatz aller erdenklichen Kräfte. Es erfolgte unter fachkundiger Leitung des 1991 neu eingesetzten CEO H. Schaffner (sel.), der seine in der Theorie erarbeiteten Rezepte gewiss einer praktischen Umsetzung zuzuführen gedachte.³¹¹ Oder war es – um mit einem Zitat zu enden – einfach der „Erfolg, dem alles gehorcht“ (VICTOR HUGO), den man hier dringend benötigt hätte und auf den man seit über 10 Jahren vergeblich gewartet hatte? – Und dies trotz der bitteren Erkenntnis bei Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, dass nicht Grösse, sondern Beweglichkeit und Servicebereitschaft die Qualitäten waren, auf die es ankam;³¹² ausgerechnet bei einer Firma, die zu den „Big Five“ der Vertikalindustrie gehörte? Wie schwer musste sich hier die Wahrnehmung der Diskrepanz zwischen effektiver und realisierbarer Chancen-

³⁰⁹ Habis Textil AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1991, S. 4

³¹⁰ Habis Textil AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1993, S. 2

³¹¹ Vgl. Schaffner, a.a.O.

³¹² Habis Textil AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1991, S. 31

verwertung und allfälligem Wunschdenken in den Köpfen der Verantwortlichen abspielen? – Und: Welche Rolle war dem neuen CEO wirklich zugedacht worden?

Zur Entwicklung in den Jahren 1985 bis 1995 sind in dieser Arbeit bisher anhand der Unternehmensgeschichte von Habis Entscheide bis hin zur Gründerzeit verfolgt worden. Dabei tauchten Beispiele wie das Weitermachen mit der Buntweberei seit 1900 respektive das Umstellen auf Weissweberei oder das Umschiffen grosser wirtschaftlicher Krisen zuhauf auf, sodass sich die jeweilige Führungscrew auch bei stürmischer Grosswetterlage gewohnt war, der Firma förderliche Entscheide zu treffen und umzusetzen – über Jahrzehnte hinweg. Ebenfalls erläutert wurden vor allem auch die Beschaffungsseite beim Garn sowie weitere betrieblich-kasuistische Ursachen.

Etwas weniger kam bisher der *Absatz/Vertrieb* mit seinen besonderen Spezifikationen beim Vertikalbetrieb zur Sprache. ROLF SCHIESS brachte es im Interview 2011 auf den Punkt, als er von immer höheren Stückkosten in der Weberei berichtete. Die in den 1970ern noch erlebten Zeiten von Einzelaufträgen mit 100'000 lfm kamen später nie mehr. Immer mehr Kleinbestellungen mussten entgegengenommen werden, welche zu einer unregelmässigen Auslastung der Maschinen führten und somit zu einer Erosion der Kernkompetenz in der Weberei. Ferner erwähnte er die veränderten Lebensgewohnheiten, welche zum Beispiel im Bereich „Bettwäsche“ die jahrzehntelang erfolgreiche Produktion von Barchentleintüchern niederstreckte. Ausserdem sei der Inlandmarkt schon in den 1970er Jahren durch Billigimporte aus Fernost konkurrenziert worden. Der Aussagegehalt solcher Feststellungen konnte allerdings unter Beizug der Statistiken der Zollverwaltung bereits stark relativiert werden. Wie es dann in den 1980ern weiterging, wird noch erläutert.

Auch SCHAFFNER befasste sich ausführlich mit Absatz und Vertrieb,³¹³ indem er Umfragen bei privaten Haushalten, bei Wirtschaft und Staat, zu intermediärer Nachfrage, Auslandnachfrage u. a. machte. Dabei gelangte er im Wesentlichen zu den folgenden Ergebnissen:

- Die privaten Haushalte absorbieren schweizweit wertmässig 84 % des Bekleidungsabsatzes und den Rest auf Heimtextilien und Teppichen.

³¹³ Schaffner, S. 95-119

- Die Nachfrage nach Haushalt- und Bettwäsche sowie nach Vorhängen ist unabhängig von den Einkommen grossen Schwankungen unterworfen.
- Die Rolle der Schweizer Bekleidungsindustrie als Abnehmer von im Inland hergestellten Flächengebilden wird immer kleiner.
- Hinweise auf einen extremen Druck auf die Verkaufspreise der jeweiligen vorgelagerten Stufe (z. B. Weberei/Wirkerei) im Inlandmarkt. Und dieser ist infolge zu geringer nachgefragter Mengen oft nicht rentabel.
- Die Endnachfrage nach Textilien und Bekleidung steigt in den wichtigsten Absatzmärkten der Industriestaaten (EG- und EFTA-Raum) nur noch langsam.
- Mit dem Krebsgang der Konfektion in Westeuropa sinkt auch die intermediäre Gesamtnachfrage nach Flächengebilden, Garnen und Zwirnen.

Interessant ist, dass schon 1982 erkannt wurde, dass die Preiselastizität der Webe-
riartikel im vorhandenen Nachfragemarkt ausgereizt war. Ferner kam das Thema
„Konfektion/Bekleidung“ an die Oberfläche: Was bisher als „out of scope“ im Rah-
men dieser Arbeit zur Seite gelegt wurde, gewinnt an Bedeutung bei der Beurtei-
lung der Situation bei den vorgelagerten Stufen. Ob allerdings die im fünften Auf-
zählungspunkt gerügte, sinkende Endnachfrage in den Industriestaaten wirklich so
dramatisch war, soll mal so stehen gelassen werden.

SCHAFFNER befasste sich 1982 auch ausführlich mit dem Thema Manipulation.³¹⁴ Er
konnte die Anerkennung der Converter in der Branche dank deren preislich und
qualitativ hochwertigen Sortimenten bei der vorgelagerten, feinen Baumwollin-
dustrie v. a. während der guten Textilkonjunktur in den frühen 1970ern nur lo-
bend hervorheben. In der folgenden Rezession änderte sich das aber grundlegend
infolge der rückläufigen Nachfrage und der stark gedrückten Preise. Es war gemäss
SCHAFFNER so, dass die Sortimente in Richtung billigerer Preislagen angepasst und
vermehrt auch Mischgewebe und Wirkwaren angeboten wurden. Die Preise für
inländische Vorleistungen waren am Boden und es wurde vermehrt Rohgewebe
importiert und dann wieder im Ausland veredelt. Dies wiederum führte gemäss
SCHAFFNER zu Rissen in der viel gerühmten textilen Solidarität und letztlich zu einer
nachhaltigen Umstrukturierung des Absatzbereiches der vorgelagerten Stufen, die
später nie mehr rückgängig zu machen war. Interessant war auch eine Randnote in
den Erläuterungen bei SCHAFFNER, gemäss welcher die neu eingeschlagene Strategie
als „vertraulich“ zu behandeln war, da die Namen der befragten Unternehmen

³¹⁴ Schaffner, S. 253–254

nicht „preisgegeben“ werden konnten. Die Aktenlage zu diesem Thema ist demzufolge – einmal mehr – als äusserst dünn zu beurteilen. Niemand wollte sich genauer äussern und niemand will an seine damalige Zeit als „Manipulant“ erinnert werden. Die Abwehrhaltung der noch lebenden Exponenten ist eindeutig.

Zum Thema „Nachfragestruktur“ wurde bereits in Kapitel 2 dezidiert über allfällige Störfunktionen im Aussenhandel respektive deren Verursacher berichtet. Die Rolle der Manipulanten in ihrer Schalthebelfunktion geriet ins Visier. Die einseitige Abnehmerstruktur von Habis AG war jedoch immer ein Thema. Sie war mitverantwortlich für den Einbruch 1987/88 - wie eben gerade bei SCHAFFNER erläutert. Es gelang der Firma nicht mehr, die Direktgeschäfte im Export auf Budgetkurs zu bringen und die Produkte rasch am Markt abzusetzen. Der Bekanntheitsgrad der Firma war international zu gering und die Zeitvorgaben für Verbesserungen waren zu knapp.

Die Abnehmerschaft von Habis Textil AG setzte sich 1987 zu einem grossen Teil zusammen aus Manipulanten, gefolgt von Warenhäusern, Grossisten und Direktgeschäften (Tabelle 44).³¹⁵

Abnehmer	In Prozent des Umsatzes
Manipulanten	42.3
Direktgeschäfte (Exporte)	10.8
Konfektionäre Schweiz	8.2
Warenhäuser	18.0
Grossisten	11.3
Detailisten	1.7
Öffentliche Hand	6.0
Industrielle Abnehmer	1.7

Tabelle 44: Abnehmer Habis Textil AG 1987 in Prozent des Umsatzes³¹⁶, Quelle: Habis Textil AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1987

Im Kommentar des Verkaufsleiters zu den Jahren 1988/89³¹⁷ ist die weitere, folgende Lageanalyse von Interesse:

³¹⁵ Habis Textil AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1987

³¹⁶ Die Zahlen lagen langjährig auf ähnlichem Niveau.

³¹⁷ Habis Textil AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1988/89

- Weiterer Rückgang bei in- und ausländischen Manipulanten, letztere mit hohem Millionenbetrag für unterpreisige Artikel im Rohwarengeschäft.
- Rückgang der Ausrüsteraufträge in Berufsbekleidung
- Nichtzustandekommen verschiedener geplanter Transaktionen aus preislichen Gründen (u. a. auch Aufträge der Schweizer Post, die im Ausland platziert wurden)
- Marktverhaltern der Abnehmer der öffentlichen Hand wie Militär oder Bahngesellschaften unsicher.
- Substitution durch „bessere“ Artikel nicht möglich, da nicht verfügbar (z. B. Stoffe für Schutzbekleidungen) respektive in gesättigten Märkten ist es nicht gesagt, dass diese Artikel Abnehmer finden.
- Zu wenig Unterstützung des Verwaltungsrates für Projekte wie die Entwicklung von Know-how-intensivem technischen Gewebe.

Diese Faktoren reflektieren die Nachfragesituation auf den Märkten gut und machen die pessimistischen Prognosen des Verkaufsleiters verständlich, die allerdings im Jahr 1987 etwas gar „früh“ kamen. Man war noch nicht reif für eine umfassende Einsicht. Und selbst – um den Bogen zeitlich zu spannen – einige Jahre später (1993), als die Firma gerade auf Fixleintücher umgestellt hatte, beklagte sich das Management, dass Grossverteiler wie ABM, EPA und Spengler dieselben lieber in Fernost einkauften.³¹⁸ Der Wahrheitsgehalt dieser Bemerkung bedarf wiederum einer Überprüfung im Bereich „NLL insgesamt“, welche weiter hinten folgt. Sicher ist gemäss SCHIESS (Interview 2011), dass es den Manipulanten einige Jahre später nicht besser ging als der produzierenden Basisindustrie. So mussten die meisten von ihnen die Tore schliessen oder ihre Aktivitäten massiv umstellen. Sie konnten sich vor allem dank ihren besseren Kontakten und Geschäftsverbindungen ins Ausland eine gewisse Zeit länger über Wasser halten.

Als drei der wenigen Beispiele zur „Manipulation“ seien hier die Firmen Hausmann & Moos (=H&M), Nelo AG sowie Christian Fischbacher & Co. AG genannt. Weitere Namen waren: Mettler, Filtex, Tacco, Brunner. Die ehemalige Geschäftsleitung von H&M beantwortete die gestellten Fragen im Interview 2013 wie folgt: Es ging um die Beschaffung von Rohgewebe (siehe soeben bei SCHAFFNER). Und da war man sich in der Branche einig, dass nur Auslandslieferanten preislich noch attraktiv waren. Und so wurde denn – ziemlich unsystematisch – Ware beschafft in Ländern wie Portugal, Italien, Spanien, Deutschland und Osteuropa. Man war sich einig,

³¹⁸ Habis Textil AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1993

dass die Schweiz im Bereich „Beschaffung“ zu klein war. Man schaute sich offensichtlich im europäischen Raum um. Dass dadurch die von SCHAFFNER angemahnte Preisdrückerei auf dem Inlandmarkt eine Tatsache wurde, liess sich nicht mehr wegdiskutieren.

Im Interview mit KESSLER/LANG vom Herbst 2012 wurde ein weiteres, einleuchtendes Beispiel aus Fernost genannt: Die Spinnerei und Weberei Dietfurt (SWD) erhielt Angebote für Rohgewebe aus Indien für CHF 5.50 p/kg (bei 9.50 p/kg Inlandpreis). Das ist eine Ersparnis von CHF 400'000.- bei 100'000 Metern. Solche Gelegenheiten liess man sich nicht entgehen, obwohl in der Oerlikon-Bührle Konzernzentrale –H&M sowie SWD gehörten dazu – die Devise lautete, eigene Firmen zu berücksichtigen. Die von SCHAFFNER monierten „Risse im Textilsystem Schweiz“ waren Tatsache geworden. Kein Wunder, wenn Firmen wie Habis Textil AG mit ihren traditionellen Absatzkanälen zusehends unter die Räder gerieten – trotz aller Bemühungen, es zu vermeiden. Die Beschaffungsmethoden hatten sich verändert. Ergänzend kann beigefügt werden, dass es auch bei der Garnbeschaffung punkto Preisgebaren ähnlich zu- und herging. Gemäss KESSLER (Interview 2012) war das Thema „Billigprodukt Ne 100/ 2“ aus Indien. Die Herstellung dieses Produkts geschieht über ein Einfachgarn Ne 105 (wegen der Einzwirnung). Nähme man als Ausgangsbasis ein Ne 100, so entstünde ein Ne 95/2 (welches dem 100/2 aus Indien entspricht). Hätte KESSLER (Inhaber der Spinnerei Nuolen) ein solches Produkt angeboten, wäre er mit Reklamationen konfrontiert worden und hätte auf dem Markt einen Gesichtsverlust erlitten. Es wurde hier mit zwei Ellen gemessen: Von den heimischen Herstellern wurde Top-Qualität verlangt, als Abnehmer war man aber nicht bereit, den Preis dafür zu bezahlen. Ob für diese Entwicklung allein die NLL aus Fernost verantwortlich waren, ist erst noch zu erläutern.

Die Firma Nelo AG (früher J. G. Nef + Co. AG) in Herisau war eine Traditionsfirma, die von 1750 bis 2000 existierte.³¹⁹ Trotz eines beachtlichen Datenfundus können daraus aber keine für die Zwecke dieser Arbeit brauchbaren Schlüsse gezogen werden, wie das bei den vorangehenden Firmen möglich war. Die entscheidenden Stellen in Geschäftsberichten, VR-Protokollen usw. geben keine detaillierte Einsicht in die Tätigkeit der Firma als „Manipulant“. Die Geschäftsabschlüsse ab 1978 fehlen. Ein Einblick in interne Kalkulationsunterlagen ist nicht möglich. So müssen

³¹⁹ Staatsarchiv Appenzell AR, a.a.O.

anhand gewisser Fragmente entsprechende Schlüsse gezogen werden. Interessant ist das Produktesortiment, das von Vorhängen (71 % des Jahresumsatzes 1984) über Coupons, Façon, Rohwaren, Kleider, Stickerei bis zu Heimtextilien reichte. Es handelt sich also um eine selten gesehene Reichweite und Vielfalt, was aber eine Beurteilung als Funktionsträger „Manipulant“ noch schwieriger macht. Die sinnvoll auszuwertenden Daten gehen in die 1970er Jahre zurück, als die Converter noch problemlos in der Textilkette ihre Funktion wahrgenommen hatten. Nelo AG hatte mit der Weberei Tösstal AG eine konzerneigene Produktionsfirma, aus deren Jahresabschlüssen 1976 und 1977 ersichtlich ist, dass CHF 6.5 Mio. des Umsatzes über Nelo AG liefen.³²⁰ Nelo AG betrieb demzufolge mit Ware aus der Weberei Tösstal Rohgewebehandel und Rohgewebeexport im Umfang von CHF 2.9 Mio. Dieses Geschäftsgebaren erinnert an die typische Manipulantentätigkeit, welche die Ware aus der Rohproduktion den weiterverarbeitenden Stellen in Design, Veredelung, Konfektion usw. zuführte. Der Nelo-Konzern, nahm – im Unterschied zu Habis AG – die Tätigkeit als Converter selber wahr. Demzufolge erstaunt es nicht, wenn die Existenz der Firma noch einige Jahre über die „Krisenzeit“ hinaus bis ins Jahr 2000 dauerte. Auch der Hinweis im Geschäftsbericht, dass die heimischen Webereien beschäftigungs- und ertragsmässig unbefriedigend liefen, lässt sich bei einem Vergleich mit Habis AG absolut nachvollziehen.

Sehr gut passt auch der sehr frühe Ansatz der Firma zu Bezügen aus dem Ausland, sogar aus Fernost (Tabelle 45).

Fabrikat	1975	1976	Juni 1977	Sept. 1977	1978
Cretonne 16/16	1.90	2.75	2.75	2.45	2.60
Fernost	n. a.	n. a.	2.20	2.00	2.00

Tabelle 45: Einkaufspreise Grobgewebe in CHF p/kg, Quelle: Staatsarchiv Appenzell AR (a.a.O.)

Der effektive Stellenwert dieser Bezüge in Fernost und die Preisdifferenzen zur heimischen Ware können aufgrund der verfügbaren Daten nicht definitiv bewertet werden. Sie passen auch nicht zu den Ergebnissen der Auswertung der Aussenhandelsstatistik (vgl. Kapitel 4.3), laut der es zwar in Einzeljahren zwischen 1975 und 1980 bei den vergleichbaren Baumwollgarnen zu gewissen Importen aus NLL kam, ohne gleich von einer alarmierenden Situation berichten zu müssen. Somit

³²⁰ Staatsarchiv Appenzell AR, Register Pa. 093-29/13

genügt es zu wissen, dass Firmen wie Nelo AG existierten und ihre Funktion im Markt wahrnahmen. Gut untermauert werden kann das ferner mit einer weiteren Zitatstelle aus dem Jahresbericht 1984, als die Firma zum Thema „Rohwaren“ schrieb, dass sie die Produktion der Weberei in Bauma sowie Rohgewebe anderer Schweizer Firmen verkaufe. Dies dank guter internationaler Beziehungen nicht nur in der Schweiz, sondern auch in Europa und Übersee.³²¹ – Eine Converterfirma nach Strich und Faden!

Der dritte zu präsentierende „Manipulant“ ist die Firma Ch. Fischbacher & Cie. AG. Vielen ist dieser Name auch aus heutigen Tagen geläufig, und sei es nur, weil er bei Grossverteilern dann und wann bei Spezialangeboten erscheint, z. B. im Frottier-tuch- oder Bettwarenereich.³²² Aus diesem Blickwinkel heraus wird klar, dass es hier um einen erfolgreichen Manipulanten geht, der sämtliche Krisen bestens überstanden hat. Wie war das möglich? Da muss man auf SCHAFFNER zurückkommen, der schon 1982 diese erfolgreichen Converter im Spitzenbereich beschrieb³²³. Nach dem Motto „das Arbeiten auf dem Niveau des Durchschnitts ist der Tod der schweizerischen Wirtschaft“ hielt sich Fischbacher konsequent an die obersten Marksegmente für Baumwoll-, Woll- und Seidengewebe in den Bereichen Damenoberbekleidung, Herrenhemden, Gardinen und Vorhangstoffe, Bettwäsche, Foulards und Taschentücher.³²⁴

Dabei konnte Fischbacher auf die folgenden Pluspunkte zählen:³²⁵

- Kreation: gut ausgebildete Entwerfer, welche eine grosse kreative Leistung erbrachten
- Absatz: Vorteile einer gut eingeführten Marke, eigener Stil, weltweit ausgebauten Verteilernetz
- Nebenleistungen: Servicenetz mit 10 eigenen Tochterfirmen im In- und Ausland
- Vorleistungen: leistungsfähige Spinner, Weber und Veredler im Inland.

Diese Faktoren führten zu einem Erfolg, der sich sehen lässt. Dabei nahm das Management grosse preisliche und modische Risiken auf sich, wodurch das Überleben

³²¹ Staatsarchiv Appenzell AR, Register Pa. 093-29/22

³²² vgl. www.fischbacher.com/de/

³²³ Schaffner, S. 254 + 255

³²⁴ Schaffner, ebd.

³²⁵ Schaffner, ebd.

der selektierten vorgelagerten Stufen ermöglicht wurde.³²⁶ Waren das die Erfolge-reichen, die KNESCHAUREK 1974 zur Aussage bewogen, dass „ein hohes Mass an Krea-tivität, an modischem Flair und an künstlerischer Gestaltungskraft“ eine Grund-voraussetzung für das künftige Wohlergehen der heimischen Textilindustrie sei?³²⁷ Wohl ja, aber das konnte keine gültige Leitlinie für eine Industrie sein, de-ren massive Restrukturierung in den Folgejahren noch bevorstand und welche in keinster Weise vorhergesehen worden war.

Aus diesen Schilderungen geht hervor, dass die Manipulanten/Converter tatsäch-lich durch ihre Schalthebelfunktion eine Schlüsselrolle bei der Umstrukturierung des Absatzbereiches innehatten. Zwar bis ins Jahr 1995 hinein vom Verband noch hochgelobt als „wesentlich widerstandsfähiger“³²⁸ im Vergleich zur übrigen In-dustrie waren sie von den neuen Markt- und Preisbedingungen letztlich selber be-troffen. Es waren trügerische Jahre für die ganze Branche, in welchen sich Erfolg und Misserfolg in hoher Kadenz abwechselten. Die ambitionösen Verkaufsbudgets fallierten und es ist auch zu sagen, dass vieles letztlich etwas zufällig und spekulati-v abging. Auch jene Vertikalbetriebe, die direkt exportierten, ereilte am Schluss dasselbe Schicksal. Daraus ist zu schliessen, dass die Umstellungen bei den Mani-pulanten nicht als einzige Ursache für den Niedergang zu nennen sind, sondern sie lösten ihn aus und beschleunigten das Absinken von Firmen wie Habis Textil AG, welche stark auf diesen Absatzkanal gesetzt hatten.

4.5 WEBEREIEN SERNFTAL UND AZMOOS: LICHTBLICKE FÜR KONTI-NUITÄT?

Es schadet nicht, zu den Schilderungen zur Habis Textil AG noch eine Schweizer Firma heranzuziehen, welche zwar nie zu den "Big Five" des Landes gezählt hatte, hinsichtlich Entstehungsgeschichte vor allem im 19. Jahrhundert und späterer Be-

³²⁶ Schaffner, ebd.

³²⁷ Kneschaurek, S. 33

³²⁸ TVS, Jahresbericht 1995, S. 7

troffenheit aber durchwegs als "relevant" zu zu bezeichnen ist.. Genau genommen waren es zwei Firmen, die jedoch in einem für beide günstigen Zeitpunkt den gemeinsamen Weg beschritten.

Mit „Assoziationsvertrag“ zwischen zwei Privatpersonen und einer bestehenden Firma wurde am 6. März 1864 die „mechanische Weberei Sernftal“ in Engi (Kanton Glarus) gegründet. Dies, nachdem sich die Gesellschafter erfolgreich die Nutzung der Wasserkraft des angrenzenden Mühlebachs sowie den Erwerb des Landes für die Weberei gesichert hatten.³²⁹ Nächste erwähnenswerte Phase waren die Jahre des Ersten Weltkrieges, die zwar betrieblich schwierig, finanziell aber lukrativ gewesen waren. Während der Phase der Nachkriegsdepression³³⁰ kam es wieder zu herben Rückschlägen, welche 1920/21 zu einem Jahresverlust von CHF 800'000 führten. 1922 erfolgte der Zusammenschluss mit der Weberei Azmoos, deren Kurzgeschichte gleich auch noch behandelt wird. Es ging dabei um eine eigentliche „Flucht nach vorne“. Man kann dieses Vorgehen als frühes, positives Beispiel eines Zusammengehens innerhalb der Textilindustrie deuten. Nach 1929 geriet das Unternehmen trotzdem in den Sog der Weltwirtschaftskrise und es sackte derart ein, dass sogar die örtliche Regionalbank infolge der gewährten Kredite in Mitleidenschaft gezogen wurde. Ein Zusammenbruch hätte nicht nur die Arbeitsplätze, sondern auch die Ersparnisse der lokalen Bevölkerung vernichtet. Dank an die Grenze des Erträglichen gehenden Anstrengungen lokaler Grössen wurde die Firma in mehreren Anläufen flott gemacht. 1939 erzielte man wieder einen Gewinn dank „sofortiger, entschiedener Rationalisierung von Betriebsablauf, Arbeitsweise, Sortiment und Verkauf“.³³¹ Die folgenden Kriegsjahre konnten dem aufstrebenden Unternehmen nichts anhaben. Es folgten äusserst florierende Jahre bis zur Jubiläumsfeier 1964. Bemerkend soll dazu angefügt werden, dass sich das Ganze wie ein Vademekum zu den Themen „Unternehmer- und Pioniergeist“ sowie „Stärken regionaler Strukturen“ liest. Alles, was aus der Theorie in den vorderen Kapiteln erörtert wurde, fand hier seine praktische Umsetzung. PEYER kam geradezu ins Schwärmen ob der schier unwahrscheinlichen Leistung, die hier von ein paar Unternehmerpersönlichkeiten (Blumer, Schuler, Fritschi, Hefti etc.) quasi aus dem Boden gestampft wurde.

³²⁹ Peyer, a.a.O.

³³⁰ Peyer, S. 16

³³¹ Peyer, S. 19

Bei der *Weberei Azmoos* (Hauptort der Gemeinde Wartau, welche seit 1483 zur eidgenössischen Landvogtei Sargans gehörte) ging es nach 200-jähriger Vorgeschichte im Speditions- und Warenhandel ab 1865 ebenfalls um die Gründung einer Jacquardweberei, welche innert Jahresfrist mit 240 Webstühlen betriebsbereit war.³³² Die Belegschaft bestand aus erfahrenen Fachleuten, welche anfänglich fast ausschliesslich aus dem Toggenburg, Thurgau, Appenzell AR und Zürcher Oberland stammten. Sie errichteten einen Betrieb, welcher zur damaligen Zeit in der Schweiz eine „einzigartig moderne Stellung“ einnahm.³³³ Produziert wurden Vorhang- und Möbelstoffe, Kleiderstoffe, Shawls und Turbane (letztere für Afrika und Indien). 1900 zählte man neben 90 Buntwebstühlen bereits 270 Webstühle für Weisswaren. Die Entwicklung verlief analog zur übrigen Schweiz unter dem Motto „weg von der Buntware“ (siehe Kapitel 3). Als Grund für diese Entwicklung wurde die wachsende englische und holländische Konkurrenz aus Fernost angegeben, welche angeblich den Buntgewebe-Export laufend zurückdrängte.³³⁴

Für den guten Geist in der Unternehmung sorgte auch der betriebseigene Chor, der zum oberländischen Gesangsfest Azmoos 1880 über den Fabrikatoren den folgenden Text aufhängen liess:³³⁵

Ihr pfelet die Töne	Lasset uns singen
Wir weben das Schöne	Es soll uns umschlingen
Mit fleissiger Hand	Ein inniges Band

Es ist wichtig, solch sozio-kulturelles Begleitmaterial in die Beurteilung einfließen zu lassen, mit dem Ziel einer Freilegung von Schichten, welche den Zeitgeist vor Ort losgelöst von Statistik- und übrigem Archivmaterial preisgeben.

Zutreffend formulierte Geschäftsleiter Benjamin Graemiger die Situation 1891 wie folgt in einem Brief an seinen Sohn in Argentinien:³³⁶

³³² Peyer, S. 27

³³³ Peyer, S. 29

³³⁴ Peyer, S. 32

³³⁵ Peyer, S. 32

³³⁶ Peyer, S. 33

„Das Fabrikgeschäft in Europa ist keine leichte Sache mehr, allein wenn mit aller Energie dem Ziele nachgestrebt wird, so kann man sich doch noch gehörig durch schwingen. Beweis hiefür bietet die Weberei Azmoos, die nie müde wird, Neues zu schaffen und auf diese Weise vorwärts zu kommen. Ich darf dir sagen, unser Etablissement hat einen Namen in der Welt, der mich ehrt und erfreut (...). Ich habe Mitleid mit den vielen Fabrikanten, die immer auf dem Alten herumreiten. Diesen kann es in der Neuzeit nicht gut gehen.“

Dieser Briefauszug ist als sehr weitsichtig oder geradezu „sensationell“ für den Zeitgeist um 1900 zu bezeichnen. Er dokumentiert einen "Unternehmensgeist pur", welchen solch regional tätige Pioniere verbreiteten. Solches ist heute in derart urwüchsiger und unverbrauchter Manier immer seltener anzutreffen.

Ein zusätzliches Problem für die eigentlich prosperierenden Webereien waren die Stickereien, die sich in den Gebieten rund um Sargans breitmachten und dank besseren Lohnangeboten einen grossen Teil der verfügbaren Personalressourcen an sich zogen. So wurden schon in den 1880er Jahren zusehends Arbeitskräfte im grenznahen Ausland (Deutschland, Trentino, Piemont) rekrutiert.³³⁷ Es folgten schwierige Jahre – wie von Graemiger vorausgesagt. Der Zusammenschluss mit Sernftal erfolgte 1922, wobei es dann aber zu harten Jahren mindestens bis 1941 kam, da es auch im Mutterhaus in Engi nicht besonders lief.

Die notwendige Umstellung des Geschäftsmodelles vom Export nach Übersee auf den Inlandabsatz verlief harzig.³³⁸ Die Anstrengungen in den 1940er Jahren, die Weberei wieder auf Vordermann zu bringen, wurden zusätzlich behindert durch Versuche der Brunnengenossenschaft Oberschaan, die Wasserrechte der Weberei durch Ableitungen für private Zwecke zu beeinträchtigen. Der Fall landete vor Bundesgericht, welches 1946 die Rechte der Weberei wieder herstellte. Aber erst

³³⁷ Peyer, S. 33

³³⁸ Peyer, S. 36

1962 war der neue Dienstbarkeitsvertrag über die Wasserrechte im Grundbuch eingetragen.³³⁹ – Schier unglaublich, mit welchen hausgemachten Problemen sich die arg gebeutelte Weberei herumschlagen musste! Dieses Beispiel vermittelt auch einen Einblick in die Bedeutung der Wasserkraft für den Betrieb einer textilen Produktionsstätte. Das galt nicht nur in Azmoos. Aber auch die erwähnte örtliche Konkurrenz durch das aufkommende Stickereigewerbe zeigt das lokale industrielle Gefüge aus einer nicht alltäglichen Perspektive. Derart auf den Punkt formuliert sah man das selten. Es herrschte eher eine Art gegenseitiger Duldung, selbstverständlich mit dem Fernziel, dass ein gut gewobenes Tuch in Verbindung mit einer dazu passenden Broderie letztlich die Marktattraktivität der Endprodukte sogar verbessern konnte. Aber um zu dieser Einsicht zu gelangen, bedurfte es wohl bereits einer fortgeschrittenen Fertigungsstufe, die eher im Raum St. Gallen anzutreffen war. Das Gebiet um Sargans (im oberen Rheintal, nahe Graubünden) war eher ungeeignet, um das zu bewerkstelligen.

Im Jubiläumsjahr 1965 konnte man immerhin wieder 260 im Vollbetrieb stehende Webstühle verzeichnen. Die beiden Standorte Engi und Azmoos blieben bestehen und man setzte darauf, dass der neuen Generation in der Leitung der beiden Webereien ein ebenso grosser Erfolg beschieden sei wie der vorangehenden.³⁴⁰

Wie es nach 1965 weiterging, kann aktenmässig nicht mehr gut nachvollzogen werden. Verfügbar sind jedoch die Jahresabschlüsse und Geschäftsberichte bis 1990, die – zwar nur sehr rudimentär – ein Bild vermitteln, dass unter dem Strich nicht viel herausschaute, die Umsatzentwicklung und das Bilanzsummenwachstum jedoch anzeigt, dass es mit den beiden Firmen vorwärtsging (Tabelle 46).³⁴¹

Jahr	Kennziffer	Ergebnis (CHF)	Jahr	Kennziffer	Ergebnis (CHF)
1970	Bilanzsumme	5'200'000	1982	Bilanzsumme	6'600'000
	Eigenmittel	1'800'000		Eigenmittel	2'600'000
	Nettoumsatz	3'300'000		Nettoumsatz	3'400'000
	Jahresverlust	15'000		Jahresverlust	190'000
1975	Bilanzsumme	5'200'000	1986	Bilanzsumme	7'000'000
	Eigenmittel	2'200'000		Eigenmittel	2'600'000

³³⁹ Peyer, S. 37

³⁴⁰ Peyer, S. 40

³⁴¹ Sammlung bei: Universität Zürich, Zentrale Wirtschaftsdokumentation

	Nettoumsatz	2'500'000		Nettoumsatz	3'800'000
	Jahresgewinn	97'000		Jahresgewinn	59'000
1979	Bilanzsumme	5'700'000	1990*	Bilanzsumme	7'200'000
	Eigenmittel	2'600'000		Eigenmittel	2'600'000
	Nettoumsatz	3'600'000		Nettoumsatz	7'800'000
	Jahresgewinn	81'000		Jahresgewinn*)	59'000

Tabelle 46: Finanzkennziffern Weberei Azmoos/Engi zwischen 1970 und 1990. Quelle: Universität Zürich

*) Die Zahlen von 1990 erlauben eine Aussage zur Spinnmarge: Bei einem Bruttogewinn von CHF 4'100'000 fielen Personalkosten von CHF 2'600'000 an. Demzufolge lag die „Spinnmarge“ bei 63 %, was als akzeptabel zu bezeichnen ist.

Die Frage blieb, wie es in diesen für die gesamte Branche nicht einfachen Jahren in Engi/Azmoos zu derart konstanten Leistungen kam – abgesehen vom lokal verbreiteten Pathos und den über alles gelobten Unternehmerpersönlichkeiten? Eine mögliche Antwort ergibt sich aus einem Zeitungsbericht,³⁴² der 1996 festhielt, „man“ habe den Turnaround geschafft „gegen asiatische Billigkonkurrenz“. Die inzwischen in „Weseta Textil AG“ umbenannte Firma betrieb eine konsequente Umstellung auf Frottiertücher im gehobenen Segment, und zwar derart, dass es gelang, die Ware zu einem Stückpreis von CHF 50 unter die Leute zu bringen, obwohl Preise für ausländische Tücher um das Zehnfache tiefer lagen. Der Schlüssel zu diesem Erfolg lag gemäss PEYER darin, nicht nur Handtücher, sondern das „Gefühl von einem Schweizer Qualitätsprodukt“ zu vermitteln.³⁴³ Betrieblich wurde massiv umgestellt durch einen Wegzug von Engi, der Reduktion des Personalbestandes um 50 % auf ca. 40 Mitarbeiter sowie der Beschaffung einer vollautomatischen Nähmaschine und der Bereitstellung eines grossen Sortimentslagers, welches absolut kürzeste Lieferzeiten ermöglichte. Daneben ging es wieder einmal um den „einzigartigen idealistischen und gleichzeitig realistischen Unternehmergeist“,³⁴⁴ der hier vorhanden war. Ferner meinte PEYER, es sei ihm aufgefallen, dass in den 1950er und 1960er Jahren vermehrt soziale statt betriebliche Themen dominiert hätten. So nannte er als Beispiel eine ausführliche Stellungnahme in der Personalzeitung 1960 zur Lohngleichheit von Mann und Frau oder zur Situation betreffend

³⁴² Handelszeitung vom 19.12.1996

³⁴³ Südostschweiz, a.a.O.

³⁴⁴ Südostschweiz, a.a.O.

ausländischen Arbeitnehmern. Hingegen wurde nur wenig bekannt über den effektiven Geschäftsgang.

Weseta Textil AG ist Hauptlieferant von CHRISTIAN FISCHBACHER. Da haben sich also zwei „Exklusive“ gefunden, die sich perfekt ergänzen. In einem kürzlich erschienenen Artikel³⁴⁵ titelte denn auch CARMEN MATHIS zur heutigen Weseta Textil AG „Firmengeschichte als Wirtschaftsgeschichte“ und beurteilte den Erfolg als Resultat des „unerschütterlichen Glaubens, dass Schweizer Wertarbeit noch lange Zukunft habe“. Allerdings sollte auch bei Weseta nicht darüber hinweggesehen werden, dass die (beiden) Firmen einen jahrzehntelangen, massiven Restrukturierungsprozess über sich ergehen lassen mussten, die alten Standorte Engi und Azmoos längst ausgedient hatten und der Grossteil der Beschäftigten schon lange nicht mehr im Betrieb arbeitete. Das Geschehen kann daher eher als „Glück des Tüchtigen“ eingestuft werden. Diese Entwicklung der Firmen war in den 1960er Jahren nicht vorhersehbar. Nicht einmal FISCHBACHER konnte ahnen, dass er nach den Turbulenzen schliesslich im gehobenen/exklusiven Tisch- und Frottiertuchbereich landen würde. Und um den Faden noch weiterzuspinnen: Niemand würde auf die Idee kommen, ihn deswegen als „überlebenden“ Manipulanten zu bezeichnen. Denn längst hatte sich das Geschäftsmodell derselben verändert und längst hatten sie sich lukrativeren Tätigkeitsfeldern zugewandt als der Vermarktung der abserbelnden, flächendeckenden textilen Produktion.

³⁴⁵ Mathis, a.a.O.

4.6 AUSWERTUNG DER ERGEBNISSE ANHAND DER AUSSENHANDELS-STATISTIK (INKLUSIVE LAGEBEURTEILUNG DER NIEDRIGLOHNLÄNDER)

Verschiedentlich wurde das Thema „NLL“ in den Vorkapiteln angesprochen. Auch SCHAFFNER nahm sich seinerzeit dem Thema an.³⁴⁶ Er ortete die zunehmende Importkonkurrenz durch die NLL als „kardiales“ Problem für die gesamte europäische Textil- und v. a. Bekleidungsindustrie, und dies v. a. im baumwollverarbeitenden Segment. Schon 1979 habe die Importquote bei Baumwollgarnen bei 36,6 Prozent und bei den Baumwollgeweben bei 14,8 Prozent gelegen, was allerdings im Vergleich zum europäischen Ausland noch als „gering“ taxiert wurde: Schweden mit 47 Prozent, die EG-Staaten mit 70 Prozent und die USA gar mit 77 Prozent Importanteil bei Baumwollgarnen. Zu den NLL zählte er Länder wie Griechenland, Jugoslawien, die Türkei, Brasilien oder Peru – also absolut „in line“ mit den Erhebungen in Kapitel 4.3 dieser Arbeit: Asiatische Länder waren nicht im Fokus. SCHAFFNER nannte die durchschnittlich dreimal tieferen Lohnkosten in Spinnerei und Weberei als Hauptursache³⁴⁷ – bei vergleichbarer Qualität von Produkten und Verlässlichkeit der Lieferung.

SCHAFFNER befasste sich auch mit der Frage einer realistischen Chancenauswertung der NLL im Bereich der vertikalen Produktediversifizierung,³⁴⁸ das heisst der zunehmenden Herstellung von höherwertigen Textilien in diesen Ländern. Er bejahte die Frage zunächst mit Begründungen wie vermehrten Lieferungen von Textilmaschinen in die NLL, räumte dann aber ein, dass die damaligen Exporterfolge z. B. von Brasilien und Indien eher bescheiden waren, da die Erarbeitung eines adäquaten Veredelungs- und Konfektionsapparates in diesen Ländern in Sachen Know-how im modischen Bereich an ihre Grenzen stiess.

Gab es also doch noch Hoffnung für die Produktion in den Industrieländern? Man würde es zumindest meinen beim Durchlesen dieser Passagen. Aber die Realität war eine andere.

³⁴⁶ Schaffner, S. 137 ff.

³⁴⁷ Schaffner, S. 142

³⁴⁸ Schaffner, S. 151–153

Der Textilverband (TVS) erstellte in diesem Zusammenhang eine interessante Darstellung zur gesamten Ein- und Ausfuhr mit Asien (Tabelle 47).³⁴⁹ Es wurde die Tendenz noch steigender Einfuhren und stark abnehmender Exporte bestätigt. Das Wachstum der heimischen Textilproduktion hatte sich verlangsamt und die Verdienstmöglichkeiten für die exportierenden Teile der Branche (und so auch für die Converter) gingen im Bereich „Asien“ deutlich zurück.³⁵⁰

Jahr	Importe Gewebe/Gewirke (CHF Mio.)	Exporte Gewebe/Gewirke (CHF Mio.)
1993	26.8	115.2
1994	26.0	110.4
1995	27.4	96.2

Tabelle 47: Import/Export Asien 1993–1995, Quelle: TVS Jahresberichte 1994 + 1995

Es ist nun die Frage nach dem wirklichen Ausmass der Betroffenheit der heimischen Industrie zu stellen: Was wurde in welcher Form wohin geliefert respektive was floss von diesen ausländischen oder „asiatischen“ NLL in den Krisenjahren wieder in den Heimmarkt zurück? Und welches waren allenfalls die Unterschiede zu den Erhebungen der 1970er Jahre (Kapitel 4.3)? Kann die vielfach gehörte Meinung betreffend „Überschwemmung“ des Inlandmarktes gehalten werden?

Bevor Aussenhandelsstatistiken behandelt werden sollen, ist es vorerst an der Zeit, anhand geeigneter Sekundärliteratur das *Thema „Beschaffung“* genauer anzusehen. Wie heisst es doch so schön in Vorschauen³⁵¹ zur Pariser Stoffmesse „Première Vision“ 2011: „Das Jahr 2011 wird nicht nur das Jahr der Preise sein, sondern auch der Beschaffung.“ Oder: „Alte Traditionen wie Liefertreue und finanzielle Solidität zahlen sich jetzt wieder aus. Wer sich in den vergangenen Wochen verzockt hatte, hat jetzt das Nachsehen.“ Diese Kommentare werden bewusst aus jüngster Zeit zitiert, nämlich einer Phase mit anziehendem Geschäft und entsprechenden Besucherzahlen bei den einschlägigen Messen. – Oder anders herum: alter Wein in neuen Schläuchen? Man könnte es fast meinen bei all dem Hin und Her, das sich aus den Erörterungen der vergangenen Jahrzehnte ergeben hat.

³⁴⁹ TVS Jahresberichte 1994 + 1995

³⁵⁰ Auch an anderer Stelle für die späteren Jahre 2000/2001 im Trend bestätigt: Tabellen 7+8 (vorne Kap.3)

³⁵¹ TextilWirtschaft 07 vom 17.2.2011, Seiten 78–79

Der Stand der Dinge soll aber auch aus Sicht der Theorie noch besser beleuchtet werden, anhand der massgeblichen Meinungen der 1990er Jahre zu den Beschaffungsstrategien bei der Textilindustrie.

Es bietet sich für diesen Einschub die Promotionsarbeit von HURCKS aus dem Jahre 1994 an.³⁵² Wichtige Fixpunkte wie die allzu starke Ausrichtung der betriebswirtschaftlichen Literatur auf die Vertriebsseite oder der hohe Stellenwert der Auslandsbeschaffung bei den heimischen Betrieben hob HURCKS schon in seiner Einleitung hervor.³⁵³ Auch die bereits an anderer Stelle monierte verbesserte Zusammenarbeit zwischen Einkauf/Beschaffung und Vertrieb erhielt grosse Beachtung.³⁵⁴ Wegweisend für das Jahr 1994 war auch die Bemerkung, dass Textil- und Bekleidungsindustrie sowohl auf Beschaffungs- wie auf Absatzseite weltweit integriert seien, sodass von „Global Sourcing“ die Rede war.³⁵⁵ Alles Punkte, die zwar bei den betrachteten Schweizer Betrieben möglicherweise längst praktiziert wurden, aber – leider – ohne viel entsprechend reflektierende Vorarbeit. Das Wort „zufällig“ kommt wieder zum Vorschein.

Um der Dimension Import/Export das nötige Gewicht zu verleihen, wurden bei HURCKS die weltgrössten Aussenhandelspartner (1989) tabellarisch für den Bereich Textilien zusammengefasst.³⁵⁶ Unter den grössten Exporteuren waren vor allem die Industrieländer zu finden (Tabelle 48). Auf der Importseite sah es ähnlich aus, wobei die Spitzenstellung von Hongkong auf Aktivitäten im Bereich der Passiven Lohnveredelung bei Bekleidungsartikeln herrührte. Interessant war hier auch die Situation der Schweiz, die sich noch von der exportstarken Seite her zeigen konnte – wenngleich mit relativ kleinen Beträgen, aber immerhin noch vor Pakistan oder Indien. Als Import- oder Beschaffungsland trat die Schweiz damals aber nicht prioritär in Erscheinung – im Unterschied zu zwölf Jahren später, als die Importe praktisch auf Exportniveau lagen (vgl. Tabelle 7 und Tabelle 8 in Kapitel 3).

³⁵² Hurcks, a.a.O.

³⁵³ Hurcks, S. 1–3

³⁵⁴ Hurcks, S. 4

³⁵⁵ Hurcks, S. 17

³⁵⁶ Hurcks, S. 25

Exporte	Mia US\$	Importe	Mia US\$
1 Deutschland	11.1	1 Hongkong	9.2
2 Italien	8.0	2 Deutschland	9.0
3 Hongkong	7.6	3 USA	6.4
4 China	7.0	4 Grossbritannien	6.2
5 Japan	5.5	5 Frankreich	6.2
6 Taiwan	5.4	6 Italien	5.2
7 Korea	5.4	7 Japan	4.3
8 Belgien-Luxemburg	5.3	8 Belgien-Luxemburg	2.9
9 Frankreich	5.0	9 Niederlande	2.9
10 USA	4.4	10 China	2.8
11 Grossbritannien	3.6	11 Russland (UdSSR)	2.5
12 Niederlande	2.4	12 Kanada	2.4
13 Schweiz	2.1	13 Korea	1.8
14 Pakistan	2.0	14 Singapur	1.6
15 Indien	1.8	15 Australien	1.6

Tabelle 48: Weltgrösste Aussenhandelspartner „Textil“ 1989, Quelle: Hurcks, S. 25

HURCKS beschrieb als Nächstes die möglichen Beschaffungsstrategien.³⁵⁷ Es waren dies vor allem der Einsatz von internationalen Marketing-Instrumentarien sowie entsprechenden Kooperationsformen bis hin zur Dezentralisation der Produktion. Auch die „Reduzierung der Fertigungstiefe“ hatte Gewicht.³⁵⁸ Darunter verstand HURCKS den Entscheid über Eigenherstellung respektive den Fremdbezug von Gütern („make or buy“). Dieser ist aus den geschilderten Abläufen bei Habis ebenfalls bereits bekannt und hat in der Textilindustrie einen hohen Stellenwert. Es geht in erster Linie auch um die Darstellung der „gravierenden Lohnkostenunterschiede“ im internationalen Vergleich.³⁵⁹ Ferner nannte HURCKS als wesentliche Treiber für die Reduzierung der Fertigungsstufe die Gründe im Bereich Ertrag/Erfolg (Senkung Materialkosten mit direktem Durchschlag auf Absatzpreise), Kapitalbindung

³⁵⁷ Hurcks, S. 34

³⁵⁸ Hurcks, S. 36

³⁵⁹ Hurcks, S. 37

(Senkung Warenlager mit entsprechender Verbesserung des Kapitalumschlages), Risikobereitschaft, Flexibilität und Know-how.

Wie es konkret beim Aussenhandel der Schweiz in den rubrizierten Jahren 1988/1995/2000 aussah, wird in den folgenden Abschnitten erläutert.³⁶⁰

Land	Import (kg)	Wert (CHF)	Wert p/kg	Export (kg)	Wert p/kg
Gesamthandel	8'404'267	68'386'486	8.14	31'567'390	8.79
Brasilien	1'152'954	6'664'981	5.78	7'948	6.97
VR China	57'340	333'282	5.81	110	30.49
Deutschland	922'655	9'916'144	10.74	7'050'327	10.07
Frankreich	165'672	2'711'333	16.33	5'919'655	10.07
Indien	62'855	495'355	7.88	5'000	6.00
Indonesien	30	637	21.2	n. a.	n. a.
Italien	3'194'174	24'227'456	7.59	5'920'172	5.60
Pakistan	437'090	2'204'199	5.04	n. a.	n. a.
Taiwan	5'004	26'595	5.31	11'809	10.50
Türkei	43'873	249'930	5.70	1'984	44.50
USA	7'561	222'144	29.38	8'287	21.70

Tabelle 49: Import/Export Baumwollgarn roh (Ne 6–26) 1988, Quelle: Swissimpex

1988 (Tabelle 49) kamen Importe zu 64 % aus der EG, Exporte gingen zu 99 % in die EG. Die soeben genannte Exportlastigkeit war somit auch bei den Baumwollgarnen Tatsache. Mengenmässig war man weit fortgeschritten im Vergleich zur ersten Messperiode 1970–1980 (Kapitel 4.3). Man konnte im Jahr 1988 von einer stärkeren Reziprozität zwischen Lieferungs- und Abnahmevolumina gerade bei den westeuropäischen Ländern sprechen. Allerdings waren die erzielten Preise (p/kg) nicht immer überzeugend, zum Beispiel bei der italienischen Ware, bei welcher für die grossen Importmengen fast CHF 2.00 p/kg mehr bezahlt wurden, als im Export gelöst werden konnte – und somit nur schon in diesem einen Beispiel mehrere Millionen Franken „verschenkt“ wurden. Umgekehrt ist zu sagen, dass die Importpreise für Ware aus Ländern wie Brasilien, VR China, Pakistan, Taiwan und Türkei erwartungsgemäss tief ausfielen, sodass der inzwischen bestens bekannte

³⁶⁰ Swissimpex (Internet): alle folgenden Aussenhandelstabellen 1988/1995/2000 (Zolltarifnummer neu: 5205, im Unterschied zu 5505 im Vorjahrzehnt)

Zukauf-Effekt aus NLL zwar mengenmässig weit unter den Erwartungen lag, bei der Preisfindung im gesamten Aussenhandel aber durchwegs eine Rolle spielte. Offenbar war die heimische Industrie aber nicht in der Lage, Diskrepanzen wie diejenige mit Italien selber aus dem Weg zu räumen. Da hätte also Raum bestanden für Institutionen wie den Textilverband, solche Ungereimtheiten vermehrt aufzudecken und die Produzenten mit dem nötigen Nachdruck darauf hinzuweisen. Denn der einzelne Marktteilnehmer konnte in diesem komplexen Marktgefüge unmöglich Ursachen und Wirkungen seines eigenen Tuns beurteilen bzw. er hatte keine Chance, rechtzeitig korrigierend einzugreifen.

Land	Import (kg)	Wert (CHF)	Wert p/kg	Export (kg)	Wert p/kg
Gesamthandel	15'229'278	99'518'199	6.53	23'714'260	8.39
Brasilien	52'655	311'095	5.87	n. a.	n. a.
VR China	n. a.	n. a.	n.a.	56	40.84
Deutschland	889'133	5'947'005	6.69	5'721'900	9.67
Frankreich	256'567	3'048''689	11.91	4'143'188	8.38
Indien	2'041'779	13'794'403	6.76	21'955	10.4
Indonesien	24'561	157'726	6.42	n. a.	n. a.
Italien	8'474'101	52'230'012	6.16	4'991'705	7.60
Korea, Republik	3'991	30'531	7.65	9	28.00
Pakistan	914'991	4'278'782	4.68	n. a.	n. a.
Taiwan	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Türkei	50'547	231'457	4.53	108'146	9.43
USA	3'563	36'978	10.38	285'833	12.55

Tabelle 50: Import/Export Baumwollgarn roh (Ne 6-26) 1995, Quelle: Swissimpex

Bis 1995 (Tabelle 50) waren bei nochmals kräftigem Importwachstum (vor allem aus den Staaten der EG) in den 7 Jahren seit 1988 die Exporte von Baumwollgarnen deutlich zurückgegangen. Die im Jahr 1988 bemängelte „verkehrte“ Preiskonstellation mit Italien konnte korrigiert werden. Es wurde mengenmässig mehr und günstig eingekauft; beim Export wurde zwar etwas verdient, dies blieb aber mengenmässig deutlich hinten. Die viel zitierte „Einfuhrschwemme“ war Realität geworden, allerdings um Jahre später als ursprünglich vermutet. Niedriglohnländer wie Indien und v. a. Pakistan waren präsent, Pakistan mit Preisen weit unterhalb

der Mitbewerber. Das Thema „Parallelhandel zu Dumpingpreisen“ war im Jahr 1995 noch nicht vom Tisch, denn nicht jedes im Export gelandete Garn stammte mit Sicherheit aus einer inländischen Spinnerei. Und da sich die heimischen Webereien zunehmend in einer schwierigen Konsolidierungsphase befanden, ist auch keineswegs gesagt, dass die Mehrheit der importierten Baumwollgarne effektiv weiterverarbeitet wurden. Man kann also indirekt auch Rückschlüsse auf die inzwischen bekannten Verhältnisse bei der inländischen Produktionskette ziehen. Es waren keine Verhältnisse mehr anzutreffen, wie sie in den Gründungs- und Blütezeiten heimischer Provenienz vorhanden gewesen waren. Es ging zusehends nicht mehr um die Herstellung und Vermarktung von qualitativ hochstehenden Produkten, sondern um Beschaffungs- und Vertriebsstrategien zur reinen Existenzsicherung.

Land	Import (kg)	Wert (CHF)	Wert p/kg	Export (kg)	Wert p/kg
Gesamthandel	6'813'078	59'288'879	8.7	19'518'237	9
Brasilien	31	458	14.77	n. a.	n. a.
VR China	n. a.	n. a.	n. a.	1'472	21.15
Deutschland	1'305'646	11'537'943	8.83	4'037'554	8.57
Frankreich	35'648	329'890	9.17	3'803'352	6.93
Indien	1'152'023	10'364'508	9	830	13.54
Indonesien	0	0	0	8'758	10
Italien	2'243'848	18'824'671	8.39	2'012	10.72
Korea, Republik	n. a.	n. a.	n. a.	7	214
Pakistan	172'536	868'961	5	n. a.	n. a.
Russland	45'996	206'602	4.5	5'795	14.23
Taiwan	7	396	56.5	n. a.	n. a.
Türkei	52'521	288'243	5.5	380'963	9.36
USA	955	29'703	31.1	400'592	17.87

Tabelle 51: Import/Export Baumwollgarn roh (Ne 6-26) 2000, Quelle: Swissimpex

Im Jahr 2000 (Tabelle 51) begann der Aussenhandel im Bereich Baumwollgarne zu schrumpfen. Vorbei waren die Zeiten gut laufender Märkte mit Mengenzuwachsraten. Sogar Deutschland brach als Abnehmerland deutlich ein. Die „Importschwem-

me“ aus NLL-Ländern war vom Tisch mit Ausnahme von Indien, allerdings zu Beschaffungspreisen, die nicht mehr als „preiswert“ einzustufen waren. Die Schweizer Textillandschaft machte den Anschein bereits rückläufiger Verhältnisse. Der Eindruck, sich zunehmend mit Spezialitäten über Wasser halten zu können, floss auch in die Statistiken ein – so die exorbitant teuren Exportpreise nach China, Russland, die USA oder Indien.

Zusammenfassend sei auch noch erwähnt, dass bei den EG/EU-Staaten in der Vergleichsperiode der Exportanteil dominierte und der Import vorübergehend zunahm, um dann bereits wieder abzunehmen (Tabelle 52).

Jahr	Land	Import (kg)	Wert (CHF)	Wert p/kg	Export (kg)	Wert p/kg
1988	EU	5'378'907	46'662'702	8.68	31'268'448	8.79
1995	EU	11'688'104	76'369'121	6.53	22'017'938	8.32
2000	EU	5'131'491	44'293'065	8.63	17'965'061	8.66

Tabelle 52: Export/Import Baumwollgarn roh (Ne 6–26) EU, Quelle: Swissimpex

Zu den Preisen ist zu sagen, dass es – ausser im Jahr 1995 – kein gutes Geschäft war mit dem reinen Handel von Baumwollgarnen im EG/EU-Raum, sodass sich der zitierte „Parallelhandel zu Dumpingpreisen“ gewiss in Grenzen hielt. Aber gerade bei der Beurteilung dieses Umstandes zeigt sich wieder die kaum zu überbietende Komplexität der produktions- und vertriebsseitigen Abläufe im Vergleich zum aufgestellten „Business Chart“ (siehe Kapitel 2): Ausscherungen, Überlagerungen, prägnante Einzelfälle überwuchern dieses deutlich. Und dies nur schon im inner-europäischen Bereich, ohne die asiatischen NLL mit einer Silbe zu erwähnen.

Bei den synthetischen Garnen lag der gesamte Aussenhandel im Vergleichszeitraum weit über den Baumwollgarnen, wobei die Exportzahlen für Schweizer Verhältnisse als „exorbitant“ zu bezeichnen sind (Tabelle 53).

Jahr	Land	Import (kg)	Wert (CHF)	Wert p/kg	Export (kg)	Wert p/kg
1988	Gesamthandel	8'766'351	101'972'504	11.6	71'518'499	6.20
	EU	8'483'651	88'573'351		65'793'605	
1995	Gesamthandel	11'513'181	112'525'389	9.8	80'625'060	5.3

	EU	11'139'049	104'046'283		72'898'650	
2000	Gesamthandel	20'723'422	158'587'893	7.7	77'070'460	4.5
	EU	19'754'673	149'069'749		59'150'060	

Tabelle 53: Import/Export synthetische Garne, Quelle: Swissimpex

War das die viel besagte Ablösung der Baumwollindustrie? Nein, denn die hier gemeinten „synthetischen Garne“ sind ein Produkt der chemischen Industrie aus den 1960er Jahren, welche den technologischen Aufbereitungs- und Herstellungsprozess bei den Spinnereien massiv beeinflusst hatten (vgl. Kapitel 2). Da waren also nicht mehr die traditionellen Baumwollspinner am Werk, sondern zunehmend einige Ausgesuchte, welche in der Lage waren, die grosse ausländische Nachfrage mengenmässig und qualitativ abzudecken, und die ein Produktivitätsniveau hatten, um preislich mitzuhalten. Es sei speziell angemerkt, dass die einheimischen Importeure beim Kilopreis offenbar deutlich mehr ausgeben mussten, als das für die Abnehmer der ins Ausland gehenden Exportware der Fall war. Es war also kaum etwas zu holen aus allfälligem Parallelhandel, vielmehr handelte es sich um eine Art Kreislaufsystem, das letztlich mit der starken EU-Lastigkeit sowohl der Einfuhr- wie auch der Ausfuhrzahlen zu erklären ist. Nachträglich ist zudem die Frage zu stellen, ob solche Konstellationen genug transparent waren, um allfällige Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und allfällige Korrekturen in die Wege zu leiten. Wie stand es in Sachen Eigenständigkeit der verantwortlichen inländischen Repräsentanten vor Ort? – Die Zahlen zu den synthetischen Garnen zeigen auch, dass die produzierende/weiterverarbeitende Schweizer Textilindustrie mit den stark angestiegenen Aussenhandelsaktivitäten zwischen 1988 und 2000 noch nicht aus dem Rennen war. Diese Aussage wird die Insider der Branche kaum überraschen, sie ist jedoch nur bei Kenntnis der Gesamtzusammenhänge und der laufenden wirtschaftlich-technologischen Entwicklung sowie der europäischen Verflechtung verständlich und beurteilbar.

Geht man in der Produktionskette noch etwas zurück und befasst sich mit den Importen von Rohbaumwolle, ist vor allem der massive Importeinbruch zwischen 1988 und 1995 interessant (Tabelle 54). Das konnte nichts Gutes heissen für die heimischen Baumwollspinnereien. Bestätigt wird dieser Trend auch durch den erwähnten Mehrimport von Baumwollgarnen im gleichen Zeitabschnitt. Der „Peak“

bei der Beschaffung von Rohbaumwolle war zumindest bei der Textilindustrie überschritten. Der Trend in Richtung Direkteinkauf von vorfabrizierter Ware (Baumwoll- und synthetische Garne) war unverkennbar. Der Kilopreis der Rohbaumwolle war – wie auch schon erwähnt und entgegen weitverbreiteter Meinung – irrelevant für eine Beurteilung des gesamten Geschehens.

Jahr	Land	Import (kg)	Wert (CHF)	Wert pro kg
1988	Gesamthandel	67'043'301	185'172'698	2.76
	EU	7'354'554	17'091'316	2.32
1995	Gesamthandel	33'850'165	92'845'503	2.74
	EU	7'991'677	19'704'887	2.47
2000	Gesamthandel	28'613'523	85'552'310	2.99
	EU	6'958'407	17'017'462	2.40

Tabelle 54: Import Rohbaumwolle, Quelle: Swissimpex

Der sinkende Import von Baumwollfasern wurde nicht durch synthetische Spinnstoffe kompensiert. Diese Einfuhren waren auch rückläufig (Tabelle 55).

Jahr	Land	Import (kg)	Wert (CHF)	Wert pro kg
1988	Gesamthandel	22'446'993	84'185'634	3.75
	Deutschland	6'179'316	25'494'479	4.13
	Frankreich	1'406'342	6'143'096	4.37
	Italien	3'064'600	9'311'410	3.04
	Österreich	3'935'045	11'430'389	2.90
	USA	2'803'108	12'254'484	4.37
	GB	1'604'735	5'591'130	3.48
1995	Gesamthandel	19'392'068	79'645'978	4.11
	Deutschland	7'641'241	33'345'180	4.36
	Frankreich	737'884	3'218'844	4.36
	Italien	1'106'956	3'611'955	3.26
	Österreich	2'793'748	9'109'607	3.26
	USA	1'259'175	7'332'065	5.82
	GB	1'810'485	5'482'952	3.03
2000	Gesamthandel	17'868'364	76'292'049	4.27
	Deutschland	6'325'621	32'971'858	5.21

	Frankreich	1'691'975	9'849'837	5.82
	Italien	897'829	2'237'827	2.49
	Österreich	2'213'995	7'114'508	3.21
	USA	1'212'803	6'767'442	5.58
	GB	2'260'144	6'918'680	3.06

Tabelle 55: Import synthetische Spinnstoffe, Quelle. Swissimpex

Was zum Thema „exorbitante Entwicklung der Exporte von synthetischen Garnen“ erwähnt wurde, bestätigt sich hier auch auf der Importseite: Die Spinnereien wurden nicht massgeblich mit synthetischem Rohmaterial aus dem Ausland versorgt, sondern aus den sich entwickelnden Kapazitäten der chemischen Industrie. Interessant ist der Zusammenbruch der Importe aus Italien (obwohl preislich immer „à jour“) sowie das Aufkommen von Einfuhren aus England, welches die preislich teure Ware aus den USA ablöste (und ein Stammgebiet der „Synthetics“ war, siehe Kapitel 2). Warum deutsche und französische Fasern im höheren Preissegment in grossen Mengen eingekauft wurden, kann aus der isolierten Betrachtung der Spinnstoffe nicht erklärt werden. Vermutlich hatte es sich um Kompensationsgeschäfte gehandelt.

Bei den textilen Zwischen- und Fertigprodukten zeigt sich in der Ausfuhrstatistik (wie schon bei den Baumwollgarnen geschildert) auch bei den Geweben vorerst ein deutlicher Exportüberhang (Tabelle 56).

Jahr	Land	Import (kg)	Wert (CHF)	Export (kg)
1988	Gesamthandel	4'858'422	112'344'991	9'443'429
	EU	4'105'392	104'766'136	8'313'898
	Asiat. Schwellenländer	112'327	1'930'653	149'983
	Indien	40'563	377'782	11
1995	Gesamthandel	5'341'387	121'371'494	7'507'239
	EU	4'822'506	113'919'211	6'892'179
	Asiat. Schwellenländer	61'062	1'034'666	86'949
	Indien	122'075	1'940'739	1'412
2000	Gesamthandel	4'536'662	96'683'779	5'140'512
	EU	3'836'843	83'467'712	4'463'614

	Asiat. Schwellenländer	90'704	1'490'719	49'270
	Indien	322'705	7'108'208	1'119

Tabelle 56: Import/Export Baumwollgewebe, Quelle: Swisimpex

1988 lief es noch gut bei den Webereien, dann sukzessive schlechter. Die Importe hielten sich auf konstant bescheidenem Niveau. Von einem florierenden „Parallelhandel“ mit Baumwollgeweben kann hier keine Rede sein, denn der Exportschwund war allzu deutlich. Der ganze Aussenhandel erfolgte praktisch nur mit Ländern der EG/EU, und zwar noch viel eindeutiger als bei den Garnen. Es sind keinerlei namhafte Einfuhren aus den NLL feststellbar, und zwar auch dann nicht, als sich die Exporte verflachten. Es stellt sich die Frage nach allfälligen Ausweichmanövern respektive, ob hier effektiv Marktanteile verloren gingen. Die Antwort zeigt sich weiter unten in diesem Kapitel.

Bei den synthetischen Geweben wurde im Vergleich zu den synthetischen Garnen nur wenig exportiert aber im Vergleich zu den Importen zu exorbitanten Preisen (Tabelle 57). Der Grund dafür konnte nur sein, dass es sich um hoch spezialisierte Ware handelte, die vor allem im EU-Markt ihre Käufer gefunden hatte. Importiert wurde zwar sukzessive mehr, aber natürlich v. a. aus der EU. Die mengenmässige Steigerung dürfte an der Nachfrage der heimischen Veredler nach preiswerten synthetischen Geweben liegen.

Jahr	Land	Import (kg)	Wert (CHF)	Wert pro kg	Export (kg)	Wert pro kg
1988	Gesamthandel	3'723'369	76'133'252	20.4	2'711'635	40.7
	EU	3'396'346	62'581'524		2'113'292	
1995	Gesamthandel	4'460'187	80'077'289	18	1'806'143	46.8
	EU	4'211'598	73'828'526		1'493'171	
2000	Gesamthandel	6'317'222	105'784'888	16.7	2'219'677	42.7
	EU	6'173'085	100'728'591		1'768'292	

Tabelle 57: Import/Export synthetische Gewebe, Quelle: Swisimpex

Weiter ist zu darauf hinzuweisen, dass grenzüberschreitende Aktivitäten sogenannter Rohgewebekändler weder bei Baumwolle noch bei synthetischer Ware in grösserem Stil festzustellen sind. Es war also eher so, dass die heimischen Rohge-

webe vorerst ihren traditionellen Weg zu den Veredlern fanden, respektive in den Vertikalbetrieben verarbeitet wurden.³⁶¹ Damit ist das Thema „Manipulation vs. Rohgewebehandel“ abgehandelt. Die in Kapitel 2 aufgeworfene Forderung nach näheren Nachforschungen zum Rohgewebehandel fällt dahin. Es waren nicht die Rohgewebe, welche die Antwort auf die Frage nach Kompensationsmöglichkeiten für entgangene Marktanteile der Produzenten liefern. Im Gegenteil.

Es bleibt nur noch eine Fertigungsstufe, welche die dringend gesuchte Antwort betreffend „Overkill“ der heimischen Produktionskette liefert. Und tatsächlich war es der **Import von Bekleidungswaren**, welcher den Markt derart aufwühlte (Tabelle 58).

Jahr	Land	Import (kg)	Jahr	Land	Import (kg)
1988	Gesamthandel	26'596'748	1995 (Forts.)	Philippinen	97'124
	Bangladesh	11'100		Portugal	2'274'187
	VR China	889'435		Spanien	122'468
	Deutschland	4'304'515		Taiwan	165'073
	Frankreich	1'255'781		Thailand	515'851
	Hongkong	4'898'157		Türkei	1'624'545
	Indien	1'191'062		USA	228'141
	Indonesien	135'203		GB	757'154
	Italien	5'318'457	2000	Gesamthandel	41'006'814
	Niederlande	138'158		Bangladesh	1'269'452
	Österreich	1'708'781		VR China	7'008'018
	Pakistan	41'235		Deutschland	6'039'892
	Philippinen	82'176		Frankreich	2'528'606
	Portugal	1'169'442		Hongkong	764'837
	Spanien	62'168		Indien	4'680'807
	Taiwan	568'169		Indonesien	1'240'752
	Thailand	584'171		Italien	5'021'745
	Türkei	663'239		Niederlande	496'620
	USA	72'812		Österreich	1'184'920
GB	643'844	Pakistan	140'204		
1995	Gesamthandel	33'403'503		Philippinen	10'411

³⁶¹ Bestätigt: Rolf Schiess im Interview vom 8. März 2014

	Bangladesh	251'986		Portugal	2'737'376
	VR China	4'260'731		Spanien	232'136
	Deutschland	4'815'071		Taiwan	143'368
	Frankreich	1'831'090		Thailand	296'315
	Hongkong	1'641'565		Türkei	2'138'647
	Indien	3'605'728		USA	171'961
	Indonesien	699'352		GB	492'569
	Österreich	1'392'120		USA	171'961
	Pakistan	204'583			

Tabelle 58: Import Bekleidung gewirkt oder gestrickt, Quelle: Swissimpex

Fertigprodukte aus aller Welt fanden ihre Käufer in heimischen Gefilden. Man beachte als Beispiel die rasante Entwicklung der chinesischen Importe: Was 1988 eigentlich noch als „Nischenprodukte“ in der Schweiz eintraf, nahm seinen vorläufigen, fulminanten Höhepunkt fast mit einer Verzehnfachung im Jahr 2000. Oder auch Portugal und Indien zündeten geradezu Feuerwerke. Das sukzessive Abgleiten von Hongkong oder die Frage, warum andere asiatische NLL nicht richtig in Fahrt kamen mit dem Export von Fertigwaren (mit Ausnahme von Bangladesch), wird hier nicht näher untersucht, da die Kleiderproduktion in der vorliegenden Studie bereits ausgeschlossen wurde (Kapitel 2). Es bleibt aber der Eindruck, dass die NLL in Fernost nicht durchwegs einen kompakten Beitrag zur „Überschwemmung“ hiesiger Märkte leisteten. Und wenn dann halt einzelne heimische Hersteller ihre Produktionsstätten nach Portugal oder Indien verlegten oder Joint Ventures mit China suchten, dann versteht man jetzt warum: Die Importschwemme auf Fertigungsstufe „Bekleidung“ war mengenmässig derart erdrückend, dass gar keine Alternative bestand, als das so hinzunehmen und sich dann halt auch im Ausland umzusehen.

Auch beim Export von Bekleidungsware aus der Schweiz sah es nicht besser aus: Während die Ausfuhren in all den Jahren bei rund 3 Millionen Kilogramm verharrten, sind Argumente wie „fast alles geht in den Export“ von heimischen Produzenten nur mehr als Versuche zu werten, doch noch etwas Positives/Sinnvolles aus dieser Phase des Umbruches in Erinnerung zu behalten. Realistisch betrachtet spielte sich das Geschehen aber längst auf anderen Schauplätzen ab.

Als *Résumé* zu diesem Kapitel „Import/Export“ der Schweizer Textilindustrie ist festzuhalten, dass die Frage, ob sich die Bemühungen um die Details der Einzelfälle überhaupt lohnen, durchwegs bejaht werden kann. Denn ohne solides Herleiten aus den Fertigungsstufen sowie den Waren- und Handelsströmen wäre es unmöglich, zu verstehen, worum es den hiesigen Produzenten bei der täglichen Auseinandersetzung während den „Krisenjahren“ eigentlich ging. Ihre Argumente waren nicht falsch, aber keiner konnte genau erörtern, was zum Beispiel in den NLL geschah oder warum sie von den Ländern der EU praktisch eingekreist waren und wieso sie viel zu spät realisierten, dass sie mit der exponentiell zunehmenden Einfuhr von fertigen Bekleidungswaren am Lebensnerv getroffen wurden. Wer da noch was mit wem in der Not versuchte, war nicht mehr relevant. Die Geschehnisse nahmen unaufhaltsam ihren Fortgang.

Treffend zusammengefasst und dargestellt wurde diese Situation auch in der Studie der ETH im Jahr 2002 (Abbildung 13).

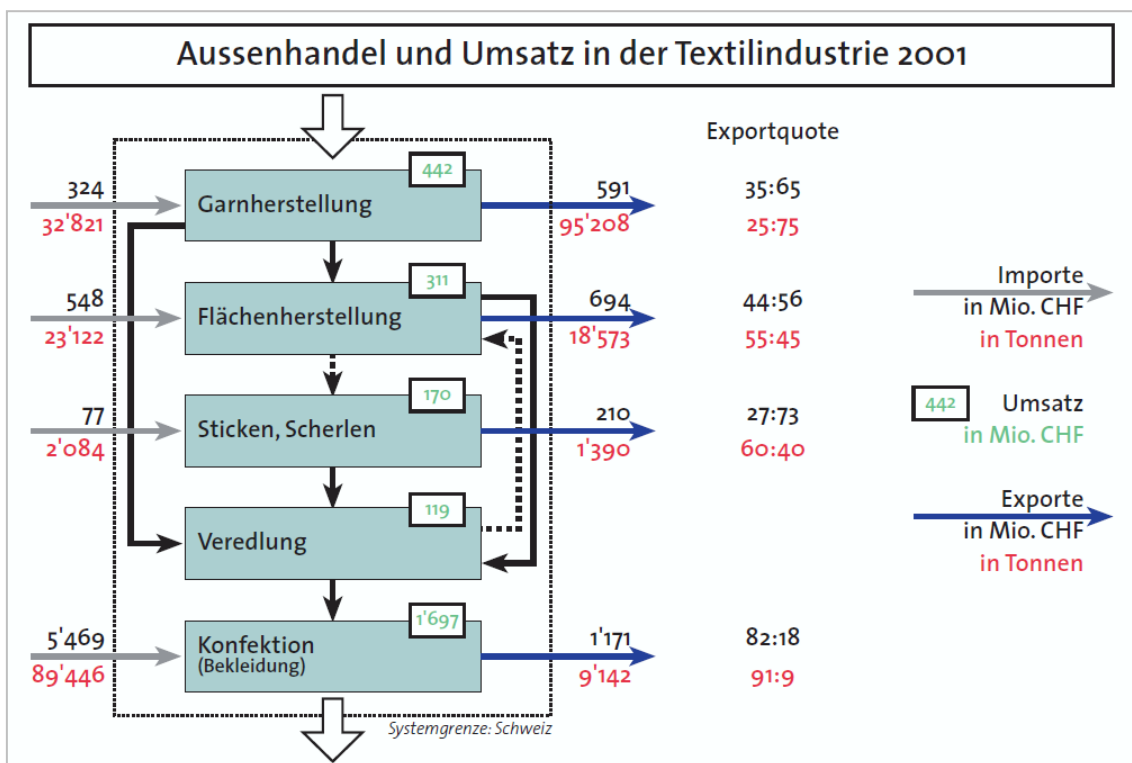


Abbildung 13: Import-/Exportsituation Schweiz 2001 gegliedert nach Produktionsstufen, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, S. 17

Während bei den Basisproduktionen (v. a. Garn) der Aussenhandel mit grossen Exportüberschüssen lief, zeigte sich bereits bei den Geweben und dann ganz deutlich auf Stufe Bekleidung/Konfektion ein Importüberhang (wobei die Tonnagen

hier deutlich höher dargestellt werden als weiter vorne in diesem Kapitel. Dies infolge einer Ausweitung über den NOGA Code 61 hinaus. Das spielt aber keine Rolle für die Beurteilung). Bereits erörtert wurden auch die hohen Garnexporte, welche vor allem auf synthetische Produkte zurückzuführen sind. Insgesamt war die ganze Branche (gemäss ETH) mit einer Export/Import-Quote von 32:68 leicht unter dem Niveau in der EU. Unter Ausblendung der Konfektion/Bekleidung war die Quote bei 52:48, was die ETH als „sehr gut“ qualifizierte und zur Aussage bewog, das zeige die Bedeutung der Textilindustrie als einer der wichtigsten Exportsektoren der Schweizer Volkswirtschaft.³⁶² – Rückblickend würde man eine solche Aussage heutzutage wohl nicht mehr an den Anfang einer Abhandlung als Arbeitshypothese stellen. Vielmehr wäre zu zeigen gewesen, warum bei den Garnen die Exporte derart liefen. Und dann wäre man (im Jahr 2002) vielleicht zu anderen Schlüssen in der Gesamtbeurteilung zur Schweizer Textilindustrie gekommen. Ferner sollte nicht vergessen werden, dass es in den Nachbarländern im nahen EU-Raum inzwischen auch nicht mehr möglich war, derart grosszügig in der Schweiz einzukaufen, denn auch dort litt man zunehmend an der Importschwemme von Kleidung aus Südostasien.

4.7 FALLBEISPIELE AUS DEUTSCHLAND – ERGÄNZT DURCH ERÖRTERUNGEN ZUR ROHMATERIALBESCHAFFUNG

Nach dem bisher gesammelten Wissen zur schweizerischen und internationalen Situation in der basisproduzierenden Textilindustrie soll, vergleichend anhand der Situation in Deutschland, eine Probe aufs Exempel durchgeführt werden. Die Grundlagen zur wirtschaftlichen Gesamtsituation in Deutschland und zur laufenden Entwicklung der Textilindustrie wurden in Kapitel 3.1 erörtert. Durchs Band wurde dabei erkannt, dass die Herausforderungen der deutschen Seite mit den anhaltend hohen Aussenhandelsdefiziten (Textil und Bekleidung) nicht weit von

³⁶² ETH-Studie 2002, S. 17

denjenigen des kleinen, südlich gelegenen Nachbarlandes lagen. Konkret geht es jetzt noch darum, die betrieblichen Ablaufprofile exemplarisch anhand einiger Beispielfälle zu dokumentieren. Dabei soll es erneut nicht so sehr um vollständige „Unternehmensgeschichten“ gehen, sondern um Ableitungen aus den konkreten Umständen vor Ort, in Verbindung mit allerdings nicht üppig vorhandenen, konkreten Geschäftszahlen. Dabei entsteht erneut die Frage nach der Repräsentanz der ausgewählten Probanden. Die Antwort muss etwa gleich lauten wie für die Schweiz: Manchmal können auch mit fragmentarischen Dossiers Rückschlüsse gezogen werden auf Sachverhalte, die im Moment der Suche/Findung noch nicht zur Debatte standen, weil z. B. die übergeordneten wirtschaftlichen Zusammenhänge noch nicht bekannt respektive nicht erschlossen waren. Und genau das macht die Forschung in diesem Segment der Industriegeschichte wirklich interessant.

Vorerst seien hier ein paar löbliche Ausnahmen mit umfangreichen Archiven in Baden-Württemberg³⁶³ zitiert, z. B. die Firmen

- Medina GmbH, Maulburg (Herstellung von Angorawolle)
- Ebona Werk Gebrüder Friederich GmbH, Albstadt-Ebingen (Wirk- und Strickwarenfabrik)
- Kolb & Schüle AG, Kirchheim u. Teck (Herstellung von daunendichten Geweben mit bis zu 50 % Marktanteil in Deutschland)

Allen drei ist gemeinsam die Entstehung im 19./20. Jahrhundert, eine gewisse Blütezeit zum Teil während Jahrzehnten und ein sukzessives Abgleiten zum Ende des 20. Jahrhunderts, sei es als Insolvenz-, Restrukturierungs- oder Übernahmefall. Da wäre sicher Gelegenheit vorhanden, sich in den Akten zu vertiefen und Parallelen zu Schweizer Betrieben herauszuarbeiten. Allerdings eignen sich diese spezialisierten Fabriken für Vergleiche nur beschränkt. Zudem soll in dieser Abhandlung keine „deutsche“ Studie verfasst werden, auch deshalb nicht, weil selbst bei akribischem Vorgehen mit grossem Arbeitseinsatz möglicherweise doch die zugehörigen, spezifischen Daten zur wirtschaftlichen Lage in den einzelnen Regionen Deutschlands fehlen – geschweige denn zum ganzen Land im Massstab 1:1. Auch wäre eine gewisse Überschätzung der eigenen Kapazitäten nicht auszuschliessen, wollte man sich diesem Thema aus der Distanz im nahen Ausland treffsicher annehmen. Für diese Arbeit wurde deshalb eine fragmentarische, stichprobenartige

³⁶³ Wirtschaftsarchiv Baden-Württemberg, a.a.O.

Vorgehensweise gewählt, in der Absicht, die wichtigsten wirtschaftlichen Trends zu erkennen und einen Vergleich mit der Situation in der Schweiz anzustreben.

Bei der *Spinnerei und Weberei Momm AG, Kaufbeuren* handelte es sich um einen Betrieb, dessen Inhaber anlässlich des 150-jährigen Bestehens im Jahre 1989 eine autobiografische Schrift publizierten,³⁶⁴ welche mit etlichen Widmungen und lobenden Worten von prominenter Seite bedacht wurde. Nichts deutete damals darauf hin, dass auch Momm AG in den Strudel der sich abzeichnenden, ungünstigen wirtschaftlichen Gesamtentwicklung geriet bzw. hätte geraten können. Insofern ist die Ausgangslage mit derjenigen des Schweizer Vorzeigemodells Habis AG vergleichbar. Es handelte sich bei Momm um ein Kaliber, bei dem alles daran gesetzt wurde, Unbill oder ein Scheitern nicht eingestehen zu müssen. Dies soll anhand der firmeneigenen Unternehmensgeschichte kurz aufgezeigt werden (die Inhalte sind zu 100 Prozent aus der Festschrift zum 150-jährigen Jubiläum entnommen).

Es steht ausser Zweifel, dass es sich bei Kaufbeuren um einen geschichtsträchtigen und wirtschaftlich-gesellschaftlich aktiven Ort handelt, der bereits im 8. Jahrhundert als Verwaltungsbezirk des fränkischen Königshofes von sich reden machte. Im historischen Kurzprofil sind weiter zu notieren die Gründungszeit des Schwäbischen Bundes um 1488, die schwere Besatzungszeit im Dreissigjährigen Krieg von 1631 bis 1648, die Verarmung der Stadt im 18. Jahrhundert mit dem Wegzug vieler Gewerbler und Hausweber sowie die Eingliederung in das Königreich Bayern 1802, welche den Verlust des Status als Reichsstadt zur Folge hatte.

Kaufbeuren war sprichwörtlich eine Weberstadt, deren Tradition ins 12. Jahrhundert zurückging. Die verkehrsgünstige Lage an der Handelsstrasse von Augsburg nach Venedig führte zu einer gewissen Verbreitung der Kaufbeurer Textilerzeugnisse auch über die Grenzen des Allgäus hinweg. Und so geriet mit der Zeit auch Baumwolle ins Land, welche die Basis für das sich prächtig entwickelnden Weberhandwerk und die örtliche Weberzunft bildete. Das Handwerk verlor allerdings bereits im 17. und 18. Jahrhundert wieder massiv an Boden. Es kam zu regelrechten Standeskämpfen zwischen Webern und Kaufleuten, welche letztlich zu Qualitätsverlusten bei der Kaufbeurer Ware führten und alle Protagonisten zu Verlierern machten. 1763 gab es in der Stadt einen Aufstand der Weber, welcher als

³⁶⁴ Spinnerei und Weberei Momm AG, a.a.O.

Wendepunkt für das sukzessiv absinkende Weberhandwerk galt. Die Handelshäuser Heinzelmann, Walch, Wöhrlin und Wagenseil brachten es zwar im Deutschen Reich noch zu Ansehen mit ihrer Ware (Barchent, Leinwand, Baumwollmützen u. a.), aber die genannte Eingliederung der Stadt ins königliche Bayern um 1802 führte zu neuen wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Die Armut der Bevölkerung wurde immer gravierender, sodass nach 1850 die Handweberei in Kaufbeuren endgültig ausgedient hatte. Der Siegeszug der englischen mechanischen Spinn- und Webstühle auf dem Kontinent war unaufhaltbar. Die traditionellen Märkte der heimischen Weber wurden von Kattun überschwemmt, einem billigen Ersatzprodukt für Leinen. Sämtliche Versuche, das mit althergebrachten Zunftmitteln (Verboten) zu unterbinden, schlugen fehl. Auch die Rebellion gegen die mechanischen Webstühle zeigte keine Wirkung, denn die Lösung der Probleme konnte nur von aussen kommen, da die örtlichen Weber „auch nicht über die nächste Kirchturmspitze hinwegsehen.“³⁶⁵ – Eine interessante Feststellung zu einem Thema, das in den Vorkapiteln zur Situation in der Schweiz bereits aufgetaucht ist.

Diesem kurzen wirtschaftsgeschichtlichen Profil ist zu entnehmen, dass es in Kaufbeuren nicht viel anders lief als zum Beispiel in der Ostschweiz. Natürlich waren die politisch-religiös bedingten Voraussetzungen unterschiedlich, die Standesregeln offenbar nicht ganz so ausgefeilt wie z. B. in St. Gallen/Appenzell AR und die Marktzugänge und Produktionslinien vielleicht weniger vielfältig (in St. Gallen gab es noch die Stickerei als zusätzliches Element). Zu erwähnen ist ferner das Thema „Grösse“: Während Kaufbeuren (damals 5'000 Einwohner) unter Einbezug weiterer Gebiete im Allgäu zahlenmässig mit der ehemaligen „Baumwollfabrik Ostschweiz“ (1780 mit 10'000 Handwebern nur im Toggenburg, vgl. Kapitel 3) mithalten konnte, ist das punkto Bedeutung und geschichtlichem Hintergrund ebenso festzustellen. Nimmt man nämlich die gesamte Umgebung von St. Gallen als Referenzgrösse – und damit eine „grosse“ Nummer im Textilgewerbe –, kann diese mit Augsburg verglichen werden. So ist festzuhalten, dass jahrhundertlange Tradition wie auch „Grösse“ weder in St. Gallen noch im Allgäu die ungünstige Entwicklung der Handweberei nach 1850 aufhalten konnten. Im Gegenteil: Das Textilgewerbe in beiden Regionen war nach erfolgreichen Phasen immer wieder massiven Verwerfungen ausgesetzt, die (fast) alles zunichtemachten. Vor diesem Hintergrund

³⁶⁵ Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 44

müssen Nachforschungen zur neueren Entwicklung der Textilgeschichte erfolgen. Eine rein wirtschaftlich-technokratische Beurteilung genügt nicht. Und in dieser Hinsicht ist die im Jahr 1989 erstellte Firmengeschichte von Momm vorbildlich. Darin wird alles so erzählt, wie es aus der örtlichen Historie heraus gewachsen war und wie es die damals lebenden Zeitgenossen von ihren Vorgenerationen mit auf den Weg bekommen hatten.

In Kaufbeuren ging es im 19. Jahrhundert weiter mit einer Parallelentwicklung, welche durch innovative Geister ausgelöst wurde. Die altehrwürdigen Weberzünfte konnten das ohne massives Umdenken nicht mehr prästieren, sodass erst die Einsicht einkehren musste, durch geschickte Handelsaktivitäten die Marke „Kaufbeuren“ wirtschaftlich wieder zum Erfolg zu bringen. Die internationalen Kontakte der ortsansässigen Familien waren bereits vorhanden und das notwendige Kapital für Investitionen in die Umstrukturierung der heimischen Manufakturen in eine „Industrie“ ebenfalls. Interessanterweise war es die Ostschweizer Firma Schweizer, Wirth & Co., welche bei der Gründung von Momm im Jahr 1839 das technische Know-how einbrachte.³⁶⁶ Es entstand eine mechanische Baumwollspinnerei, welche im damaligen Allgäu ihresgleichen suchte.

Die Firma Momm entwickelte sich über die Baumwollbeschaffung in Le Havre und Liverpool und der Wassernutzung des naheliegenden Mühlbaches (geringe Energiekosten als entscheidender Rentabilitätsfaktor) hin zu einem gewinnbringenden, schnell wachsenden Unternehmen, welches – als Ausnahme in der ganzen Region – anfänglich sogar von der Konzessions- und Steuerpflicht befreit war.³⁶⁷ Räumlich wurde es für den Betrieb allmählich zu eng, weshalb die Firma 1850 ein Baugesuch für den Neubau eines Fabrikgebäudes einreichte. Die Begründung für dasselbe darf an dieser Stelle nicht vorenthalten werden:

„Es haben sich in unserer Gegend ein paar Ausländer (Schweizer) angesiedelt und Spinnereyen nebst Webereyen errichtet, nachdem ihnen von der königl. Regierung die Concession dazu erteilt wurde. Wir glauben es unserer Ehre als Bayern schuldig zu sein, hinter dieser Concurrrenz nicht zurückzubleiben ...“³⁶⁸

³⁶⁶ Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 44

³⁶⁷ Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 55–57

³⁶⁸ Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 57

Das Gesuch wurde gutgeheissen und der Erweiterung des Unternehmens stand nichts mehr im Wege. Ein passenderes Zitat für die sich entwickelnden deutsch-schweizerischen Wirtschaftsbeziehungen im grenznahen Raum dürfte schwer aufzutreiben sein, denn es sind darin alle Elemente enthalten, die im 19./20. Jahrhundert prägend waren: eine gewisse gesunde „Concurrenz“, ein gewisses Vorsprechen der geschäftstüchtigen Schweizer im Ausland, ein gewisser Stolz auf die nationale Zugehörigkeit (auf beiden Seiten). Nicht ganz passend dazu wären die erwähnten, massiven wirtschaftlichen Verflechtungen der beiden Länder nach 1945 gerade auch in der Textilwirtschaft. Aber das konnte ein Fabrikgründer um 1850 nicht vorhersehen.

Das erfolgreich gedeihende Privatunternehmen wurde 1858 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt (per Dekret seiner Majestät des Königs von Bayern). Die Gründe lagen in den wachsenden Bedenken der persönlich haftenden Gesellschafter aus erhöhten Risiken, welche die laufende Expansion des Geschäftes mit sich brachten, sowie in der Einsicht, das benötigte Grundkapital von 900'000 Gulden leichter am Kapitalmarkt aufnehmen zu können.³⁶⁹

Die Eröffnungsbilanz wies als wesentlichste Positionen auf der Aktivseite den Spinnmaschinenpark, den Webmaschinenpark, das Fabrikgebäude, die Wohnung des Spinnmeisters, das Wasserkraftwerk sowie die Garn- und Gewebelager aus (Tabelle 59).³⁷⁰ Im Grossen und Ganzen ist dazu zu sagen, dass die Trennung von Umlauf- und Anlagevermögen bereits vorhanden war, wenngleich noch in umgekehrter Richtung als heute. Ferner bestand ein beachtliches Garn- und Gewebelager, das schon damals den Markttrends und Modeerscheinungen ausgesetzt war. Es wurde also möglicherweise bereits ein wenig „auf die Halde“ produziert und man kann kaum erahnen, ob die erzielte Umschlaghäufigkeit ein weiteres Anwachsen der Bestände verhindern konnte.

Spinnmaschinenpark	276'741 Gulden
Webmaschinenpark	73'532 Gulden
Fabrikgebäude	141'091 Gulden
Wohnung des Spinnmeisters	59'584 Gulden

³⁶⁹ Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 58

³⁷⁰ Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 62

Wasserkraftwerk	33'019 Gulden
Garn- und Gewebelager	312'217 Gulden
Debitoren	106'363 Gulden

Tabelle 59: Eröffnungsbilanz Momm, Quelle: Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 62

Das sind alles bestens bekannte Sachverhalte, die auch 150 Jahre später noch ins Feld geführt werden bei der Beurteilung von Textilfirmen. Nur ist es selten bis nie möglich, solche weit zurückreichenden Vergleiche mit solcher Präzision anzustellen, weshalb dies hier mit Detailtreue getan wird (Ansätze dazu gibt es auch bei MURR-WÜST, siehe Kapitel 2).

Interessant sind auch die angewandten Abschreibungssätze, um die Werthaltigkeit der Aktiven zu belegen: Betriebsgebäude 3 % p. a., Kraftwerk 10 % p. a. und Maschinen 3 % p. a.³⁷¹ Mit Ausnahme der zu tief abgeschriebenen Maschinen sind das Sätze, die heute noch gut vertretbar sind. Offenbar war der Glaube in die neu beschafften mechanischen Webstühle derart gross, dass man gleich von einer 33-jährigen Einsatzzeit ausging, was viel zu lange war. Der Spinnmaschinenpark übertraf denjenigen der Webmaschinen um das Drei- bis Vierfache, womit die strategische Präferenz der Firma auf das Spinnen gelegt war. Eine Konzentration auf reines Spinnen oder reines Weben war also kein Thema.

Die publizierte Firmengeschichte ging weiter im Inflationsjahr 1922, als der ausgewiesene Gewinn die astronomische Höhe von 57.5 Billionen Reichsmark betrug. Erst zwei Jahre später beruhigte sich die Situation. Die neue Firmenleitung unter Th. Momm lenkte die Geschäfte von Amsterdam aus. Dort wurden die Rohstoffe beschafft und zur Bearbeitung nach Kaufbeuren gebracht. Die Fertigprodukte wurden wiederum von Amsterdam aus vertrieben.³⁷² Dieses Geschäftsmodell scheint ziemlich exotisch zu sein. Aber es zeigt die Mehrschichtigkeit und Internationalität des Themas. Kaum glaubt man, etwas verstanden zu haben, kommt der nächste Ansatz. Denn es stellt sich doch hier die Frage, was die Zentrale der Firma in Kaufbeuren noch mitzubestimmen hatte? War das ein Betrieb, den man der Region noch zuordnen konnte oder eher ein ferngesteuerter Satellit? – Falls Letzteres der Fall war, bestand ein grosser Unterschied zu den Schweizer Modellen, bei wel-

³⁷¹ Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 63

³⁷² Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 87

chen keine solchen Besonderheiten festzustellen waren. Erst anhand der politischen Entwicklung in Deutschland kam man 1933 zur Einsicht, heimische Geschäfte nicht aus dem fernen Amsterdam führen zu können. Th. Momm verlegte in der Folge seine gesamten Aktivitäten nach Kaufbeuren.³⁷³ Als Spezialist für Zellwolle wurden seine Fähigkeiten weitherum bekannt, sodass er vom damaligen Reichswirtschaftsministerium 1935 zum Vorsitzenden des nationalen Zellwollausschusses ernannt wurde. Die Kriegsjahre verbrachte er abkommandiert in Norwegen und Frankreich, um die Textilwirtschaft in diesen Ländern der Kriegswirtschaft anzupassen und sie soweit möglich auf die Produktion von Zellwolle umzustellen.³⁷⁴ – Auch diese Zitatstelle sei als „Perle“ benutzt, um die Internationalität und Vernetzung der Textilwirtschaft einem andern Blickwinkel heraus aufzuzeigen. Aber auch hinsichtlich der unternehmerischen Fähigkeiten darf Th. Momm lobend zitiert werden, denn er war ein erfahrener Patron, der das Unternehmen als Ganzes im Auge behielt und v. a. auch für die Entwicklung der Firma wichtig war, da er die Markttrends in der Branche weitsichtig voraussah. Bis 1962 blieb er dem Unternehmen erhalten.

Das Thema „Zellwolle“ wurde in Kapitel 1 erwähnt. Dabei ging es um die Verminderung der Abhängigkeit von der Baumwolle in der Zwischenkriegszeit. Und da war die chemisch basierte Zellwolle als Ersatz im Trend, sodass sich ihr Momm AG ab 1923 voll zuwandte. Dies wiederum kam Momm im Folgejahrzehnt zugute, sodass die Firma beim Aufbau der Süddeutschen Zellwollefabrik in Kehlheim massgebend engagiert war. Die Weltproduktion stieg von 140 Millionen (1935) auf 300 Millionen Tonnen (1937), wovon im damaligen Deutschen Reich fast ein Drittel produziert wurde. Das 100-jährige Bestehen von Momm AG konnte daher 1939 als vorläufiges Glanzlicht der eigenen Firmengeschichte gefeiert werden.³⁷⁵ 1946 kam der grösste Auftrag für die Firma von der US-Armee, welche über 55'000 Betttücher in Auftrag gab. Das sind Aspekte der deutschen Textilwirtschaft, die durchaus einmal erwähnt werden können. Dies jedenfalls, um nicht den falschen Eindruck zu bestehen zu lassen, die Uhren seien durch die Zäsur des Krieges stehen geblieben und alles hätte von vorne begonnen. In den 1950er Jahren drangen die Japaner sowie Länder Asiens und des Ostblocks mit Hochdruck ins Geschäft und über-

³⁷³ Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 88

³⁷⁴ Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 92

³⁷⁵ Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 95

schwemmten den deutschen Markt mit billigen Textilprodukten.³⁷⁶ Auch das ist ein Aspekt, von dem man auf Schweizer Seite kaum etwas mitbekam. Aber es ging in Deutschland um das Produkt „Zellwolle“, das in eidgenössischen Gefilden weniger Bedeutung hatte. Japan löste Deutschland 1956 als Welt-Hauptproduzent von Zellwolle ab.³⁷⁷ Dennoch konnte sich die Momm AG im Markt vorläufig noch gut behaupten, wobei sich die Verantwortlichen zunehmend mit Problemen herumschlagen mussten, die aus den Zeiten des Wirtschaftswunders kaum bekannt waren: Arbeitskräftemangel und überdurchschnittliche Lohnkostenerhöhungen. 1968 befanden sich unter den 765 Mitarbeitern bereits ca. 100 Ausländer. 1980 lag der Ausländerbestand der Belegschaft bei 37 Prozent.³⁷⁸ Diese Entwicklung konnte allerdings auch für Schweizer Betriebe zur Genüge bereits bemerkt werden.

In den 1970er Jahren wurde die deutsche Textilwirtschaft neu ausgerichtet, wobei sich der Trend zu grösseren Einheiten einstellte. So ging die Momm AG 1970 in den Besitz der Kolbermoor Union GmbH über, einem Konzern, der in Süddeutschland in den Folgejahren die Geschicke der Textilindustrie massgeblich beeinflusste und auch verantwortete.³⁷⁹ In den gleich nachfolgenden Einzelfallbeispielen wird auf einzelne Firmen der Kolbermoor-Gruppe nochmals eingegangen. Die Momm AG galt als „Cashcow“ und damit als Zugpferd der ganzen Gruppe. Das bisherige Konzept „vielseitiges Fertigwarenprogramm“ wurde im Zuge der Eingliederung in den Konzern total umgestellt auf die Herstellung und den Vertrieb von Rohgewebe. Die Festschrift 1989 bezeichnete diesen Entscheid als wegweisend und entscheidend.³⁸⁰ – Nach all den Beschrieben auf Schweizer Seite (vor allem zu Habis AG) ist hier die Bemerkung angebracht, dass es vielleicht von Vorteil gewesen wäre, sich im nahen Ausland (zum Beispiel beim Kolbermoor-Konzern) umzusehen, bevor entschieden wurde, die Textilmaschinen einfach nach althergebrachtem Konzept weiterlaufen zu lassen. Man erinnere sich auch den an entsprechender Stelle bereits zitierten Satz, dass man sich bei Habis AG nicht mit Rohgewebe befassen wollte, weil es zu wenig ausgereift in der gesamten Produktionskette war. Zeit für eine Umstellung hätte man in den 1970er Jahren jedenfalls noch gehabt.

³⁷⁶ Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 97

³⁷⁷ Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 97

³⁷⁸ Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 97, 99

³⁷⁹ Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 101

³⁸⁰ Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 103

Im Jubiläumsjahr 1989 waren 400 Beschäftigte (davon 143 Ausländer) bei der Firma. Die jährliche Totalproduktion lag bei 3,3 Millionen Kilogramm Garn, wobei als Rohstoff weiterhin die Zellwolle dominierte (neben Baumwolle, Polyester und Acrylfasern). Der Maschinenpark war in den vergangenen 4 Jahren komplett auf Vordermann gebracht worden, sodass die Rohgewebeproduktion (33 Millionen Quadratmeter im Jahr) höchsten Ansprüchen genügte. Die Bilanz der Firma bestach mit einer damals bereits selten angetroffenen Eigenkapitalausstattung von über 50 Prozent. Für sämtliche getätigten Investitionen mussten nie Kredite aufgenommen werden. Der Jahresumsatz der Firma von 60 Mio. DM wurde zu 80 % mit dem Verkauf von Rohgeweben erzielt. Der Rest entfiel auf Garne und Bettwäsche.³⁸¹ Kurzum: Es gab im Jubiläumsjahr nur gute Nachrichten zu verkünden. Und das war im schwierigen wirtschaftlichen Umfeld fürwahr nicht selbstverständlich. Es waren letztlich die jahrzehntelangen internationalen Erfahrungen der Momm-Dynastie, welche den Ausschlag für die richtigen Entscheidungen gaben. Man war der Zeit konstant ein Momentum voraus. Und solches kann beim besten Willen nicht nachgeahnt werden.

Die nächsten Fallbeispiele kommen zunächst aus dem Kolbermoor-Konzern, und zwar aus der Zeitspanne zwischen 1985 und 1995. Und da steht nochmals die Spinnerei und Weberei Momm AG mit ihren Bilanz- und Umsatzergebnissen 1990 (Tabelle 60) und 1995 (Tabelle 61) im Vordergrund.³⁸²

Messgröße	Betrag (in 1000 DM)	Bemerkungen
Bilanzsumme	53'627	--
Eigenkapital	24'969	EK-Quote: 46,6 % (gut bis sehr gut)
Jahresumsatz	74'330	Deutlich höher als 1989 (60 Mio. DM)
Materialaufwand	30'062	Bruttogewinn bei 44'268 DM. Entspricht einer sehr guten BG-Marge von 59,6 %
Personalaufwand	18'148	Spinnmarge damit bei ungünstigen 60,4 %.
Jahresgewinn	5'457	--

Tabelle 60: Bilanz- und Umsatzergebnisse Momm 1990, Quelle: Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 125–126

³⁸¹ Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 125–126

³⁸² Geschäftsberichte und Jahresabschlüsse 1990 und 1995 (aus: BWA München, Akte 5011/484)

Messgrösse	Betrag (in 1000 DM)	Bemerkungen
Bilanzsumme	66'616	--
Eigenkapital	37'464	EK-Quote mit 56,2% geradezu hervorragend
Jahresumsatz	67'154	Gemäss Angaben im Kolbermoor-Konzernbericht war ein Umsatzeinbruch um 13,1% ggü. Vorjahr zu verzeichnen, und zwar v. a. im Export.
Materialaufwand	24'157	Bruttogewinn bei 42'997 DM, was einer sehr guten BG-Marge von 64% entspricht
Personalaufwand	20'152	Spinnmarge bei völlig ungenügenden 83.4% (im Vergleich zu Habis AG für das Jahr 1995 etwa ebenbürtig)
Jahresgewinn	4'264	Gemäss Angaben im Kolbermoor-Konzernbericht war der Gewinn nur noch dank Rationalisierungsmassnahmen möglich

Tabelle 61: Bilanz- und Umsatzergebnisse Momm 1995, Quelle: Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 125-126

Was war geschehen? Handelte es sich um einen im Vergleich zu Habis AG zeitverzögerten Rentabilitätseinbruch? Aufschlussreich war hier der Lagebericht zum Geschäftsjahr 1990, in welchem sich Vorstand und Aufsichtsrat ungewöhnlich deutlich äusserten:³⁸³ Die Textilindustrie habe mit dem guten Konjunkturverlauf in Deutschland nicht mehr mithalten können infolge schwächelndem US-Dollar sowie der dramatischen Erhöhung der textilen Importe aus asiatischen NLL (allerdings vor allem beim „modischen“ Bereich von der Rohware bis zur fertig konfektionierten Bekleidung. Diese Einschränkung war aus bekannten Gründen wichtig). Ferner hätten Spinnereien und Webereien unter sinkenden Auftragseingängen gelitten. Konkret litt die Momm AG 1990 unter einem 25,7% gesunkenen Auftragsbestand. Der Arbeitsvorrat betrug nur noch drei Monate. Ab 1991 wurde die operative Tätigkeit der Spinnerei Kempten AG (ebenfalls Mitglied der Kolbermoor-Gruppe) in die Momm AG integriert. Das waren Synergievorteile, die bei rechtzeitigem und koordiniertem Vorgehen genutzt werden konnten, welche in den beschriebenen Schweizer Beispielen aber ihresgleichen suchten. Offenbar hatte man den Ernst der Lage erkannt und rechtzeitig reagiert. Wie es mit Momm AG weiterging, kann ohne Einbezug des gesamten Konzerns nicht mehr isoliert beurteilt werden. Aus neuester Zeit ist noch bekannt, dass die Momm AG per Dezember 2012 von der Eptagon Holding Beteiligungs GmbH in Schönefeld (HRB 1091-8CB beim Amtsgericht Cottbus) übernommen wurde, welche die „persönliche Haftung und Geschäftsführung“ übernahm und auch die „Verwaltung und Verwertung von Grundstücken, Beteiligungen ...“ zum Zwecke hatte. Die letzten Blüten des ehema-

³⁸³ Geschäftsbericht und Jahresabschluss 1990, a.a.O.

ligen Momm-Familienbetriebes waren da wohl endgültig verwelkt. Aber sie hielten deutlich (um mehr als 20 Jahre) länger als anderswo.

Der *Kolbermoor-Konzern* bestand 1990 aus sechs operativen Textilbetrieben (Pfersee-Kolbermoor AG, Ackermann-Gögginger AG, Momm AG, Rawe, BSU Textil AG und Spinnerei und Weberei Kempten AG) sowie einer angegliederten Immobilienfirma.³⁸⁴ Insgesamt waren über 4300 Beschäftigte angestellt. Der konsolidierte Jahresumsatz betrug mehr als 700 Mio. DM. Es handelte sich also um Grössenordnungen von erheblicher Bedeutung. Die Geschäftsleitung beurteilte die damalige Situation als sehr vielversprechend und sie setzte voll auf Ausbau und Innovation. „Der eine erwartet, dass die Zeit sich wandelt, der andere packt sie kräftig an und handelt“³⁸⁵ waren Leitlinien der Geschäftspolitik. Die Aussichten der deutschen Textilindustrie wurden – nach all den Krisen – als vielversprechend beurteilt. Da waren also keinerlei selbstkritische oder pessimistische Haltungen im Spiel. Ziel war es, Spinner, Weber, Ausrüster und Konfektionäre in Teams zusammenzuführen und entsprechend bedarfsgerechte Lösungen anzubieten.³⁸⁶ Der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt sollte zeitgerecht begleitet werden. Alles, was mit „Textil“ zu tun hatte, wurde in diesen Konzern gepackt, sogar Betriebe für Textilpflege. Die Hersteller von Druckwaren, Bettwäsche, Nähfäden, Spezialgarnen und Zulieferer der Autoindustrie konnten sich gut halten, während die Garn- und Rohgewebehersteller zunehmend einsackten (Feststellungen, die auch auf Schweizer Seite zutrafen).³⁸⁷

Aus den einzelnen Konzernfirmen (exklusive Momm AG, vgl. oben) war 1990 wie folgt zu berichten:³⁸⁸

Pfersee-Kolbermoor AG: Die seit Jahren eingeleiteten Sanierungsmassnahmen begannen zu greifen. Der Gewebeverkauf konnte überdurchschnittlich gesteigert werden. Allerdings konnten die budgetierten Verkaufspreise nicht umgesetzt werden, sodass rein operativ mit Verlusten gearbeitet wurde. 1993 wurde die Produktion eingestellt und die Firma als Holding-Gesellschaft unter dem Namen „Spinne-

³⁸⁴ Geschäftsbericht 1990, S. 25 (aus: BWA München, Akte 5011/213)

³⁸⁵ Geschäftsbericht 1990, S. 13 (a.a.O.)

³⁸⁶ Geschäftsbericht 1990, S. 15 (a.a.O.)

³⁸⁷ Geschäftsbericht 1990, S. 23 (a.a.O.)

³⁸⁸ Geschäftsbericht 1990, S. 24-25

rei und Weberei Pfersee GmbH“ weitergeführt (HRB 12182, Amtsgericht Augsburg).

Ackermann-Göggingen AG: Eine sich im Aufwind befindende Textilperle.

BSU Textil AG: Erfolge im Autozulieferbereich.

B. Rawe GmbH & Co.: Erfolge im Spezialgeschäft „Holz und Metall“.

Spinnerei und Weberei Kempten AG: Die Spinnerei und Weberei Kempten AG lief nach der Übernahme durch Momm AG operativ weiter. 1990 (1 Jahr vor der Übernahme) sah es düster aus in der Firma: Mit einer Spinnmarge von 74 % bereits deutlich angeschlagen wurde ein Jahresfehlbetrag von DM 901'000 geschrieben. Die Bilanzsumme von DM 17.1 Mio. war durchlöchert mit Rückstellungen in der Höhe von DM 8.4 Mio.³⁸⁹ Nach der Übernahme durch Momm AG war endgültig Schluss mit der Eigenständigkeit der Firma.

Insgesamt ergibt sich ein durchzogenes Bild, das der Kolbermoor-Konzern von sich vermittelte. Rechnet man die geschilderte Trendwende bei Momm AG noch ein, erscheint es noch düsterer. Aber man hielt lange durch bei Kolbermoor. Das muss man den Verantwortlichen attestieren.

Als Nächstes soll die *Kulmbacher Spinnerei AG, Mainleus*, von 1985 bis 1995 behandelt werden. Diese Zeit fällt mit den Krisenjahren bei Habis AG zusammen. Verfügbar sind die Geschäftsberichte 1985, 1990 und 1995 (Tabelle 62).³⁹⁰

Messgrösse	1985 (in 1000 DM)	1990 (in 1000 DM)	1995 (in 1000 DM)
Bilanzsumme	89'131	107'531	43'283
Eigenkapital	9'545	26'247	4'058
Jahresumsatz	185'972	153'187	n. a.
Materialaufwand	112'375	82'845	n. a.
Bruttogewinn	73'597	70'342	-10'514
Personalkosten	53'213	52'054	n. a.
Jahresergebnis	n. a.	-41	-3'348

Tabelle 62: Finanzkennzahlen Kulmbacher Spinnerei AG, Quelle: BWA München, Akte 5011/151

³⁸⁹ Jahresabschluss 1990 (aus: BWA München, Akte 5011/481)

³⁹⁰ Jahresabschlüsse 1985, 1990, 1995 (aus: BWA München, Akte 5011/151)

Wie kam es zu dieser markanten Fehlentwicklung? Im Jahr 1985 zeigte man sich noch vorsichtig optimistisch, vor allem wegen der guten Abnahme der Baumwollprodukte durch die Bekleidungsindustrie.³⁹¹ Dies erstaunt nicht, wenn man sich an die später aufkommende, lähmende Kleiderschwemme aus den NLL erinnert. Obwohl in diesem Jahr die Baumwollpreise auf dem Weltmarkt deutlich nachgaben, gelang es der Firma, die Auftragsbücher bis weit ins Jahr 1986 hinein zu füllen. Auch dieser Umstand war eigentlich längst bekannt, denn sinkende Rohstoffnotierungen bedeuteten nicht zwangsläufig den Zusammenbruch der aus den (teuren) Rohmateriallagern produzierenden Basisindustrie. Zu schaffen machten der Firma allerdings die anziehenden Preise für Chemiefasern, deren europäische Produzenten sich den neuen Marktgegebenheiten angepasst hatten. Im Jahr 1990 war der eingeleitete Sinkflug der Firma deutlich spürbar. Offizielle Begründung war das starke Gefälle der erzielten Preise bei Baumwoll- und Zellwollprodukten sowie deren Qualitäten infolge des massiven Ausbaus der Kapazitäten weltweit. Dabei wurde *Italien* als Auslöser speziell genannt³⁹² - ein mit dieser Deutlichkeit noch kaum vorgetragenes Argument. Insbesondere erfolgte aber kein Hinweis auf asiatische Billigprodukte. Die in den beiden Hauptsparten BW-Garne und Zellwolle erzielten Deckungsbeiträge waren nicht mehr ausreichend, was auch in der ungenügenden Spinnmarge 1990 von rund 63 % zum Ausdruck kam. Etwas Hoffnung boten die Spezialgebiete Markisen, Autobezugsstoffe und Heimtextilien. Aber das reichte halt nicht aus.

1995 war endgültig Schluss mit Beschwichtigungen. Die heimische Textilindustrie befand sich gemäss Angaben der Geschäftsleitung im vierten „Krisenjahr“.³⁹³ Davon blieb auch die Kulmbacher Firma nicht verschont: deutlicher Umsatzrückgang in den Bereichen Heimtextilien und Technik, während die Belieferung der Bekleidungsindustrie erstaunlicherweise noch funktionierte. Die Firma lief zusehends in tiefrote Zahlen. Sie gab einen „Bericht“ im Sinne von § 312 des Aktiengesetzes ab, wonach alle getätigten Rechtsgeschäfte im Zeitpunkt der Rechnungslegung noch eine entsprechende Gegenleistung erzielt hatten. Hier soll das Thema Kulmbach mit der Bemerkung ausgeblendet werden, dass es der Firma trotz frühzeitig erkannten Warnhinweisen in den 1980er Jahren nicht gelang, sich von der negativen

³⁹¹ Geschäftsbericht 1985, S. 4

³⁹² Geschäftsbericht 1990, S. 4

³⁹³ Geschäftsbericht 1995, S. 4

Marktentwicklung fernzuhalten. So konnte die Geschäftsleitung auch im Jahr 1995 noch nicht spezifisch sagen, woran das sie umgebende „System“ krankte. Kein Wort zur Beurteilung von Produktionsbedingungen und Warenströmen. Man blieb an der Oberfläche und rätselte über Ursachen und Wirkungen. Offenbar blieb nur noch der Gang zum statistischen Amt zwecks Einholen von Zahlenvergleichen. Das ist allerdings etwas wenig für eine soweit gut funktionierende Spinnerei in südwestdeutschen Gefilden. Wo waren die institutionellen Stimmen von Verbänden und öffentlicher Hand? War die Firma ein Opfer der vorne zitierten Haltung der Bundesregierung betreffend Nichtförderung der Textilindustrie durch den Staat (Kapitel 3.1)? Warum wurde sie nicht in eine andere Textilkette eingebunden? War es bereits zu spät? – Fragen, die heute nicht mehr zwingend beantwortet werden müssen, damals aber auf der Hand lagen - und zwar brennender denn je.

Noch weniger „vornehm“ ging es in der *Augsburger Kammgarnspinnerei AG* zu und her, die 1995 mit einem massiven Minusergebnis, mit einer ungenügenden Eigenkapitaldecke von 22 % der Bilanzsumme sowie einer aus dem Lot geratenen Spinnmarge von 79 % zu kämpfen hatte (Tabelle 63).³⁹⁴

Messgrösse	Betrag (in 1000 DM)
Bilanzsumme	60'108
Eigenkapital	13'205
Umsatz	78'536
Materialaufwand	44'156
Bruttogewinn	36'961
Personalaufwand	29'253
Jahresverlust	-16'783

Tabelle 63: Finanzkennzahlen *Augsburger Kammgarnspinnerei AG* 1995, Quelle: BWA München, Akte 5011/376

Trotzdem wurde die Firma noch fünf weitere Jahre durch die Krise manövriert, und das in einer Teilbranche ("Wolle"), in welcher wir beim Schweizer Beispiel Pfenninger & Cie AG gesehen haben, dass es 40 Jahre vorher schon bergab ging. Die Geschäftsleitung liess dann im Jahre 2000 nach ununterbrochenen Verlustjahren

³⁹⁴ Geschäftsbericht 1995 (aus: BWA München, Akte 5011/376)

verlauten, dass das (Kammgarn-) Spinnen am Standort Deutschland nicht mehr kostendeckend erfolgen könne.³⁹⁵ Zu gross seien die Vorteile derer, die einen Auslandsstandort für ihre Firma besässen. Auch das Schicksal der zwölf verbleibenden Kammgarnspinnereien sei nicht besser gewesen, da der serbelnde Inlandmarkt nur noch durch Anstrengungen bei den Exporten wettgemacht werden könne. Das Land sei zunehmend durch bunte Garne, zum Beispiel aus Portugal oder Tschechien, alimentiert worden. Aber kein Wort erfolgte zum Thema Fernost. Das im Unterschied zur Bemerkung, dass die inländische Bekleidungsindustrie ebenfalls nicht mithalten könne mit dem boomenden Import von Fertigwaren aus den NLL. Diese Argumente sind nicht neu, aber erstaunlicherweise wurden sie in der Schweiz bereits 10 bis 15 Jahre zuvor gemacht, und zwar betreffend dem Zustand der Gesamtindustrie. Da ist also ein deutlicher Unterschied zwischen den beiden Ländern beim zeitlichen Ablauf festzustellen. Es geht einmal mehr um den Befund der wechselseitigen Verschränkung im Aussenhandel. Dazu wurde bei den Schweizer Impex-Statistiken zu den Baumwollgarnen bereits festgestellt, dass die Schweizer Importe von Baumwollgarnen aus Indien und Pakistan in den 1990er Jahren allmählich einen erheblichen Faktor bildeten, der – solange die Spinnereien noch „voll“ liefen – zum beschriebenen Garn-Parallelhandel durch inländische Produzenten geführt haben mag (Kapitel 4.6). Solche Ansätze sind aus den deutschen Geschäftsberichten kaum zu entnehmen. Man war dort als grösserer Player auf dem Weltmarkt breiter und „mächtiger“ aufgestellt und befasste sich mehr mit den realen, produktiven Gegebenheiten und weniger mit Ausweichmöglichkeiten im Aussenhandel. Die Polster und „Puffer“ für ein längeres Durchhalten waren in Deutschland eindeutig stärker, und das auch bei Firmen, die eigentlich gar nicht zum "Mainstream" der textilen Gesamtproduktion gehören (siehe vorne in Kapitel 1 bei den Begründungen zur Auswahl der Fallbeispiele). So kann am Augsburger Fall gut aufgezeigt werden, dass es durchwegs möglich ist, anhand eines Profilvergleichs mit "Aussenseitern" Rückschlüsse auf den gesamten "Mainstream" zu ziehen. M.a.W. entwickelte sich die deutsche Kammgarnspinnerei im Lauf der Jahrzehnte fachlich derart ausgetüfelt und marktorientiert, dass sie trotz ihres Mankos (keine Baumwollverarbeitung, sondern "nur" Wolle oder Synthetics) mit der textilen Gesamtindustrie bestens mithalten konnte. Die Gefahr, dass hier "Äpfel und Birnen" miteinander verglichen werden, ist damit gebannt. Die Ausführungen

³⁹⁵ Geschäftsbericht 2000 (aus: BWA München, Akte 5011/376)

der Geschäftsleitung der Augsburger Kammgarnspinnerei AG im 2000 lassen so mitnichten erkennen, dass sie sich mit ihrem Wirken in einer Randzone bewegt hatte. Das vorzeitige Ende einer Pfenninger & Cie AG (Schliessung im 1961) hätte man sich jedenfalls in Augsburg nicht als Beispiel absinkender Bedeutung der europäischen Wollverarbeitung vorhalten lassen. Profilvergleiche von Firmen gleicher Sparten sind daher nur dann sinnvoll, wenn Zeitkontext, Sellung und konkrete Marktfähigkeit von Firma und Produkt übereinstimmen. Diese Erkenntnis ist zwar eher eine Binsenwahrheit und reflektiert nicht ganz die vorne in Kapitel 1 gehegte Absicht, durch den Beizug von atypischen Beispielen die Erkenntnisse für den "Mainstream" zu verstärken. Das ist zwar an der Gegenüberstellung "Pfenninger vs. Augsburg" schon gelungen, aber halt mit einem Ergebnis, das bei der Planung dieser Abhandlung so nicht erwartet worden war. Man konnte ja nicht vorhersehen, dass sich Vertreter des "Mainstreams B" denjenigen des "Mainstreams A" regelrecht annähern werden. Zumindest mit den "Synthetics" ist das den modernen Kammgarnspinnereien im Beurteilungszeitraum aber gelungen. Da blieben die traditionellen Wollverarbeiter ganz einfach zurück (respektive schlugen einen anderen Weg ein gemäss Ausführungen vorne in Kapitel 4.2 zur Firma Pfenninger & Cie AG).

Die *Textilgruppe Hof* wird als Nächstes thematisiert, beginnend mit der *Neuen Baumwoll Spinnerei und Weberei Hof AG (NBSW)*.³⁹⁶ Dabei interessieren einmal mehr die Zeitsprünge 1985/1990/1995. Lief das Szenario im Vergleich zur Schweiz wiederum zeitversetzt? Welche Begründungen wurden seitens der Verantwortlichen für die laufende Entwicklung vorgetragen?

Messgrösse	1985 (in 1000 DM)	1990 (in 1000 DM)	1995 (in 1000 DM)
Bilanzsumme	184'125	260'182	312'807
Eigenkapital (inkl. offene Rücklagen resp. 1995 nach Abzug aufgelaufener Jahresverluste)	42'800	49'571	45'142
Jahresumsatz	322'160	478'892	403'219
Materialaufwand	208'275	316'565	229'770
Bruttogewinn	105'676	187'250	173'449
Personalkosten	52'504	85'686	92'816

³⁹⁶ Geschäftsberichte 1985, 1990, 1995 (aus: BWA München, Akte 5011/378)

Jahresergebnis	2'724	3'713	- 7'791
----------------	-------	-------	---------

Tabelle 64: Finanzkennzahlen NBSW, Quelle: BWA München, Akte 5011/378

Zu den Zahlen der NBSW (Tabelle 64) gibt es einiges zu sagen. Sowohl bei der Bilanzsumme als auch bei den Umsätzen waren widersprüchliche Tendenzen festzustellen, da die Bilanz gerade im Jahr 1995 (nach mehreren Verlustjahren) wieder anschwellte und der Umsatz immer noch deutlich über demjenigen von 1985 lag. Der Grund hierfür waren deutlich höhere Sachanlagen in der Bilanz, und beim Umsatz war ein sukzessiver Abwärtstrend seit 1990 festzustellen. Bei den finanziellen Hauptkennziffern waren für 1985 eine mässige Eigenkapitalquote von 23 %, eine Bruttogewinnmarge von nur 33 % sowie eine sehr gute Spinnmarge von 25.2 % auszumachen. Das bescheiden anmutende Jahresergebnis von nur DM 2.7 Mio. liess die Vermutung offen, dass in der Firma nicht gespart wurde und die Äufnung von Gewinnrücklagen nicht an erster Stelle stand. Im Bericht des Vorstandes wurde 1985 (ähnlich wie bei den Schweizer Exempeln) eine „langsame Erholung“ der Textilbranche geortet.³⁹⁷ Dies bei günstigen Rohstoffnotierungen sowie gut laufender Gesamtwirtschaft. Die Aussichten für 1986 wurden durchgehend positiv beurteilt. 1990 soll als „Jahr der Trendwende“ festgehalten werden.³⁹⁸ Die Bruttogewinnmarge lag mit 39 % klar über 1985, die Eigenkapitalquote war mit 18,8 % rückläufig und die Spinnmarge war mit 27 % nochmals als „sehr gut“ zu bezeichnen. Der Grund für die nicht funktionierende Gewinnthesaurierung lag beim bescheiden ausgewiesenen Jahresergebnis von nur DM 3.7 Mio. Da blieb zu wenig liegen, um Reserven anzulegen.

1995 war (wie für viele andere) das entscheidende Jahr:³⁹⁹ Rückgang des Jahresumsatzes um 22,5 % gegenüber dem Vorjahr, gefolgt von einer noch viel versprechenden Bruttogewinnmarge von 43 %, wobei die Volatilität dieser Kennziffer – auch wenn sie nach oben zeigt – eher negativ zu bewerten ist und die Ursachen möglicherweise bei Korrekturen der Lagerbestände zu suchen waren, die sich in der Position „Materialaufwand“ niederschlugen. Die Entwicklung der Spinnmarge (mit 40,4 %) war eine erste, aber noch nicht die wirklich eindeutige Ursache für den eingefahrenen Jahresverlust von DM 7.8 Mio. Die getätigten Abschreibungen

³⁹⁷ Geschäftsbericht 1985, a.a.O.

³⁹⁸ Geschäftsbericht 1990, a.a.O.

³⁹⁹ Geschäftsbericht 1995, a.a.O.

gingen um DM 3.5 Mio. zurück, Investitionen wurden aufgeschoben, der Personalbestand wurde reduziert und man begann konzernweit mit dem Abbau von Beteiligungen.

Bei der Textilgruppe Hof war es ähnlich gelaufen wie bei der Augsburger Kammgarnspinnerei: Zwischen 1995 und 2000 landete man auf dem Boden der Realität. Obwohl die Spinn- und Webmaschinen noch auf Hochtouren liefen, wurde der Ernst der Lage allmählich begriffen, allerdings erst 10 bis 15 Jahre später als bei vergleichbaren Schweizer Beispielen.

Das endgültige Schicksal der bisher genannten deutschen Firmen soll nicht im Detail erörtert werden. Für die Zwecke dieser Arbeit ist nur der profilmässige Vergleich mit den Schweizer Fallbeispielen gefragt.

Die *Vogtländische Baumwollspinnerei AG, Hof*, war ebenfalls Mitglied der ansässigen Textilgruppe Hof. Auch hier vollzog sich ein schleichender Zerfall zwischen 1985 und 1995. Der Vorstand⁴⁰⁰ schrieb 1990 weit ausholend von den positiven Impulsen, welche der eben erfolgte Zusammenschluss mit Ostdeutschland im Binnenmarkt brachte. Aber er meinte auch, dass die Textilindustrie mit dem Wachstum der Gesamtwirtschaft nicht mithalten konnte – was nichts Neues ist. Der Vorstand äusserte sich auch zur deutschen Einfuhrstatistik von Textilien und ortete für 1990 einen Importüberschuss von DM 16.3 Mia, was einer Zuwachsrate von 38,6 % im Vergleich zu den Vorjahreswerten entspricht. Er erwähnte allerdings die näheren Umstände nicht, welche ihn zu diesen Werten geführt hatten. Offenbar ging es mehr um pauschalisierende Zuweisungen. Es wird auch erwähnt, dass die eigenen Anstrengungen, kostengünstig und rentabel zu fertigen, durch Dumpingpreise von südeuropäischen und fernöstlichen Ländern unterlaufen würden. Ferner seien es die im übrigen EG-Raum möglichen, längeren Maschinenlaufzeiten sowie der schwächelnde US-Dollar gewesen, welche die heimischen Anstrengungen in den Schatten gestellt hätten. Schliesslich wurde doch noch erwähnt, dass es eher die „Fertigwaren“ gewesen seien, die vom Ausland her ins Land strömten. Alles Argumente, die nicht neu waren und die auch auf der Schweizer Seite in dieser Arbeit erwähnt worden sind.

⁴⁰⁰ Geschäftsbericht 1990 (aus: BWA München, Akte 5011/492)

Zahlenmässig war im Jahr 1985 bei der Vogtländischen Baumwollspinnerei alles „à jour“. Es lief noch prächtig. Zehn Jahre später (1995) war das Unternehmen aber bereits vor dem Zerfall (Tabelle 65).⁴⁰¹ Mit schwammigen Begründungen redete man zwar noch von allen möglichen Arten von Sanierungsbemühungen, aber allein die Spinnmarge, welche von 1990 bis 1995 von noch guten 30.5 % auf zwar noch brauchbare 42.2 % hochfuhr, liess Hoffnungen auf einen Weiterbestand der Firma nicht wirklich zu.

Messgrösse	1990 (in 1000 DM)	1995 (in 1000 DM)
Bilanzsumme	137'799	137'999
Eigenkapital	34'656	33'957
Jahresumsatz	245'626	94'379
Materialaufwand	154'455	63'843
Bruttogewinn	91'171	30'536
Personalkosten	47'505	27'194
Jahresergebnis	2'131	- 618

Tabelle 65: Finanzkennzahlen Vogtländische Baumwollspinnerei AG, Quelle: BWA München, Akte 5011/492

Die *Erba Aktiengesellschaft Erlangen* soll nur aus Sicht des Geschäftsberichtes von 1991 betrachtet werden.⁴⁰² Denn darin fanden sich mannigfaltige Äusserungen des Vorstandes, welche die bereits vorhandenen „Findings“ zur Lage in Deutschland nochmals gut untermauerten.

Bei der „Erba“ waren die Aussichten aufgrund des Abschlusses 1991 alles andere als rosig (Tabelle 66).

Messgrösse	1991 (in 1000 DM)
Bilanzsumme	252'031
Eigenkapital	39'435
Jahresumsatz	277'397

⁴⁰¹ Geschäftsbericht 1995, a.a.O.

⁴⁰² Geschäftsbericht 1991 (aus: BWA München, Akte 5011/415)

Materialaufwand	131'782
Bruttogewinn	145'615
Personalkosten	105'477
Jahresergebnis	- 10'817

Tabelle 66: Finanzkennzahlen Erba Aktiengesellschaft Erlangen, Quelle: BWA München, Akte 5011/415

Die Spinnmarge kletterte auf ungenügende 80 % und der Jahresfehlbetrag von DM 10.8 Mio. bedurfte keiner weiteren Kommentare. Als Gründe für die Fehlentwicklung wurden genannt:

- schwieriges Jahr für die ganze BW-verarbeitende Industrie
- schwierige Märkte bei Oberbekleidungs- sowie Hemden- und Blusenstoffen
- ruinöser Preiskampf bei Oberbekleidungsstoffen durch Importe aus Fernost
- Änderungen bei den Buntgeweben als Folge der Modetrends
- Rückgang des Exportanteils beim Umsatz von 61 % auf 54 %
- steigende Fertiginporte von Hemden und Blusen aus Fernost
- Zahl der „Newcomer“ auf dem Markt stark ansteigend
- „mörderischer“ Wettbewerb auf den gesättigten Märkten

Diese Aufzählung bringt vieles auf den Punkt, was in so konzentrierter Form selten anzutreffen ist. Ähnlich wie bei Habis AG wird zu unmissverständlichem Vokabular gegriffen. Ob es allerdings in der Breite der gesamten deutschen Textilindustrie wirklich so dramatisch war, soll hier zumindest bezweifelt werden. So könnte Erba auch einmal ein Vorzeigebetrieb gewesen sein, der sich nur eines nicht leisten konnte: selbstverschuldete Fehlleistungen. Auch vermisst werden detailliertere Angaben zu vor- und nachgelagerten Produktions- und Vertriebsstufen. Punkto Informationsstand waren die Schweizer Beispiele besser.

Die Firma betrieb vorausschauend bereits eigene Geschäftszweige in Mailand, Paris und Hongkong in Form von Tochtergesellschaften. Allerdings räumte die Firmenleitung schon 1991 ein, dass an diesen Standorten nicht alles den Erwartungen entsprechend ablief.

Bereits in den Kapiteln 2 und 4.6 wurden Fragen rund um die *Beschaffung von Rohmaterial* behandelt (HURCKS). In Bezug auf Deutschland soll hier nochmals eingesetzt werden. Gerade das zitierte Beispiel von „Erba“ wirft firmenübergreifende Fragen auf nach den Hintergründen bei den internationalen textilen Handelsströ-

men – auch in Ermangelung von vollständigen Firmendossiers. So meinte HURCKS einleitend, dass der Importdruck aus NLL zwischen 1987 und 1992 nur schon bei Textilien von DM 130 Mia auf DM 190 Mia zugenommen hatte.⁴⁰³ Bei der Bekleidung war es noch mehr. Bei Importen von Rohbaumwolle sowie bei den Baumwollgespinsten war aber schon ab 1985 ein deutlicher Importeinbruch feststellbar.⁴⁰⁴ Der Trend ging in Richtung Fertig- und Halbfertigfabrikate.

HURCKS erwähnte als wichtigste Herkunft für Textil- und Bekleidungsimporte dennoch die europäischen Industrieländer,⁴⁰⁵ womit sich dasselbe Ergebnis herauskristallisiert wie bei den Erhebungen zur Schweiz. Im „übrigen Europa“ waren es die Türkei und Jugoslawien, mit welchen Deutschland aus Gründen der passiven Lohnveredelung zusammenarbeitete. Schliesslich wurde eine wichtige Quote aus asiatischen Ländern bei Importen nach Deutschland festgestellt, allerdings mit der Einschränkung, dass die gehegten Befürchtungen betreffend einer Überschwemmung des Marktes durch Wareneinfuhr aus Fernost pauschal nicht gerechtfertigt waren.⁴⁰⁶ Auch das ist ein Punkt, der auf Schweizer Seite bereits festgestellt wurde (Kapitel 4.3), aber die Verschiebung der Importstruktur von 1981 bis 1991 durch die verstärkte Integration der südlichen EG-Länder und der ehemaligen Ostblockstaaten (inklusive China) war unverkennbar.⁴⁰⁷ Dieser Punkt traf somit sehr wahrscheinlich für Deutschland voll zu, für die Schweiz aber weniger. Grund dafür war eine andere Ausgangslage. Einige der genannten südosteuropäischen Länder waren zwar auf den Schweizer Importstatistiken erwähnt, aber nicht mit entsprechenden Anteilsprozenten. Ferner spielt eine Rolle, dass die von HURCKS dargelegte, deutsche Statistik durch den Einbezug der Bekleidungsseite sich nicht zu Vergleichszwecken eignet.

Insgesamt kam HURCKS zum Ergebnis, dass es „in der Zukunft“ (d. h. ab 1994) dennoch zu verstärkten Importen aus dem südostasiatischen Raum kommen werde, und zwar aus Gründen tieferer Lohnkosten, welche mit der Verlagerung von westlichen Produktionskapazitäten in diese NLL-Gebiete einhergingen.⁴⁰⁸ HURCKS bestätigte aber auch, dass sich die Argumente für respektive gegen die internationale

⁴⁰³ Hurcks, S. 48

⁴⁰⁴ Hurcks, S. 54

⁴⁰⁵ Hurcks, S. 46

⁴⁰⁶ Hurcks, S. 47

⁴⁰⁷ Hurcks, S. 57

⁴⁰⁸ Hurcks, S. 57 + 58

Beschaffung etwa die Waage hielten.⁴⁰⁹ Dagegen sprachen insbesondere Versorgungssicherheit, Liefertreue, rechtliche und zollrechtliche Herausforderungen und Fragen zur Kommunikation zwischen den Geschäftspartnern. HURCKS bildete ferner mit einer zweistufigen Clusterung in Entwicklungs- und Industrieländer das Fundament für seine Aussage, dass die Erschliessung neuer Absatzmärkte durchwegs über die Beschaffungsmärkte laufen konnte.⁴¹⁰ Damit wird das schon angetroffene Argument der „Reziprozität“ bestätigt. Für die Textilindustrie galt es also, den Markteintritt für den Vertrieb der eigenen Kollektionen mit Lieferantenkontrakten in neuen Ländern zu ermöglichen oder gar den Standort der eigenen Produktion ins neu hinzugekommene Land zu verlegen.

Die Arbeit von HURCKS beinhaltete auch Themen wie „materialflussorientierte Logistikkonzepte“, welche im Postulat gipfelten, dass sich die ganze Wertschöpfungskette auf die Endnachfrage auszurichten habe.⁴¹¹ Dieser selbstverständlich klingende Betrachtungsansatz beinhaltet in den Herleitungen aber viel Stoff zur gesamten Verarbeitungskette oder zur Mehrstufigkeit. Diese Punkte sind in den bisherigen Schilderungen im Rahmen dieser Studie längst vorgekommen, bei HURCKS aber mit einem zusätzlichen Fundus an betriebs- und marktwirtschaftlicher Grundlagenforschung. Die Endnachfrage bei Bekleidung, Heimtextilien und technischen Textilien beeinflusste demnach die vorgelagerten Stufen Spinnerei, Weberei, Teppichindustrie, Gardinenstoffindustrie bis hin zur Herstellung von Chemiefasern und dem Einkauf von Naturfasern. Des Weiteren befasste sich HURCKS mit Fragen zur internationalen produktions- und beschaffungswirtschaftlichen Zusammenarbeit („Global Sourcing“ und „Just in Time“) und leitete daraus Konzepte für die Warenbeschaffung ab.⁴¹² Zur Sprache kam auch die „indirekte“ internationale Beschaffung durch im Ausland domizilierte Importhändler. In Deutschland erfolgten immerhin 23 % der textilen Warenbezüge auf diese Weise, im Sektor „Bekleidung“ waren es nur 7 %.⁴¹³ In Anlehnung an die vorne erwähnten Bedenken zur Tätigkeit der Manipulanten kamen auch hier die Nachteile dieses Vorgehens zur Sprache, welche darin bestanden, dass Informationen durch diesen „Marktschleier“ nicht bis zum Abnehmer drangen und die Einschaltung eines zusätzlichen Handelshau-

⁴⁰⁹ Hurcks, S. 60 + 61

⁴¹⁰ Hurcks, S. 122 + 123

⁴¹¹ Hurcks, S. 157

⁴¹² Hurcks, S. 176–202

⁴¹³ Hurcks, S. 204–205

ses die Bezugspreise erhöhte und die „Quick Response“ bei schnell ändernden Marktgegebenheiten verunmöglichte. Es war für die deutschen Marktteilnehmer nicht einfach, sich in diesem Dickicht von Überlagerungen und Transformationen zurechtzufinden. Kein Wunder, dass auch für Deutschland eher der Eindruck von Wildwuchs und weniger von geordnetem Ablauf der Textilbeschaffung und -produktion entstand. Auch hier könnte mit Fug und Recht gefragt werden, wo die Institutionen mit ihren Steuerungsmechanismen Einfluss genommen haben.

Zum Thema PLV äusserte sich HURCKS dahingehend, dass es vor allem die Grossunternehmen gewesen waren, die ihre Beschaffungspreise so optimierten.

Anhand der deutschen Statistiken zur „Passiven Lohnveredelung“ bemerkte HURCKS wegweisend, dass es nicht – wie oft geäussert – Länder aus Asien/Fernost waren, welche als bevorzugte Zulieferer und PLV-Partner in Erscheinung traten, sondern es waren osteuropäische und mediterrane Länder, oft solche an den Aussengrenzen von EG/EFTA (Tabelle 67).⁴¹⁴

PLV Textilien 1992		PLV Bekleidung 1992	
Land	Mio. DM	Land	Mio. DM
Ex-Jugoslawien	278	Ex-Jugoslawien	1'131
Ungarn	145	Polen	826
Griechenland	134	Griechenland	420
Portugal	109	Tunesien	412
Tschechien	87	Portugal	391

Tabelle 67: Passive Lohnveredelung Textilien und Bekleidung 1992, Quelle: Hurcks, S. 214

Um das Ganze international noch anzureichern, stellte HURCKS eine verschärfte Konkurrenz unter den PLV-Ländern fest, sodass allmählich mit der Vergabe von Aufträgen auch nach Russland oder in die Ukraine ausgewichen wurde.⁴¹⁵ Da war also viel Bewegung auf dem textilen europäischen Markt festzustellen, unabhängig von der Zugehörigkeit zu bestimmten Wirtschaftsräumen – kaum zu glauben, wenn man heutige Verhältnisse in der EU als Massstab nimmt. Die in Kapitel 3 die Schweiz betreffenden Anliegen wie Zollnachteile und deren Verbesserung im Jahr 1997 durch die „paneuropäische Kumulation“ zeigten also ein nicht sehr unter-

⁴¹⁴ Hurcks, S. 215

⁴¹⁵ Hurcks, S. 215

schiedliches Bild zur Lage in Deutschland. Einzige echte Differenz (und damit das Pünktchen auf dem „i“) war, dass die Schweizer vor 1997 bei der PLV benachteiligt waren, weil sie ihre eigene Ware nach der Veredelung im Ausland nicht zollfrei in die EG spedieren lassen konnten. Da die Exportware schweizerischen Ursprungs jedoch meist in Abnehmerländern der EG (und vor allem in Deutschland) landeten, konnte dieser kleine Nachteil bei der PLV unmöglich der Hauptgrund gewesen sein, warum es in der Schweizer Textilindustrie seit den 1970er Jahren bergab ging. Folglich hätte das Thema nicht derart politisiert werden müssen, als über den Beitritt zum EWR im Jahr 1993 abgestimmt wurde.

Die Vorteile der PLV aus der Sicht von HURCKS⁴¹⁶ waren die geringeren Kapitalbindungskosten, weil die Ware ins Ausland zur Veredelung gegeben wurde, sowie ein geringeres Unternehmerrisiko als bei Direktinvestitionen im Ausland. Die Nachteile der PLV sah er eher bei Aspekten wie Liefertreue, längeren Vorlaufzeiten sowie bei mangelhafter Warenqualität.

In einer Zusammenfassung⁴¹⁷ stellte HURCKS den Erfolg bei der internationalen Beschaffung unter die folgenden Prämissen:

- Gültigkeit des jeweils vorliegenden bilateralen Abkommens?
- Importquoten pro Land/Region? Gewährung von Präferenzen?
- Vorhandensein von Flexibilitätsspielraum?

Einmal mehr zeigte sich, dass die Unternehmer in den 1980er und 1990er Jahren kein einfaches Spiel hatten in Westeuropa. Es war ein strapaziöses und mit hohen Risiken behaftetes Geschäft, in welchem kleinste Fehler sich schon bei der Rohstoffbeschaffung und Erstbearbeitung zu verheerenden Irritationen entwickeln konnten, aus welchen möglicherweise kein Entrinnen mehr war. Echte Könnner waren gefragt, um durch Verwesentlichung der Zielsetzungen das Boot durch die Sturmfluten des Marktgeschehens zu navigieren. Oder um es noch prägnanter mit BRUNNER zu formulieren: „Wer mit Tutti-Frutti-Zielen operiert, ist ein Leichtgewicht, das falliert.“⁴¹⁸

⁴¹⁶ Hurcks, S. 214

⁴¹⁷ Hurcks, S. 248+249

⁴¹⁸ Brunner, S. 208

Ferner formulierte HURCKS die für 1993 weitsichtigen Postulate zur weiteren internationalen Entwicklung:⁴¹⁹

- Zunehmende Verflechtung von Textil- und Bekleidungsindustrie mit einhergehender Konzentration der Unternehmen.
- Abnehmende Fehlmengen aus Materialengpässen oder Lieferzeitverzögerungen aus festgelegten Importquoten oder zollrechtlichen Verfahren. Dies als Folge der Liberalisierung des Welttextilhandels.
- Weitere Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Fertigungsstufen über die Landesgrenzen hinweg.
- Weitere Festigung und Ausbau der Zusammenarbeit mit osteuropäischen Ländern (geopolitischer Standortvorteil Deutschlands noch mehr ausnutzen).
- Verfeinerung eines künftigen (zweigleisigen) Business-Modelles in der Zusammenarbeit mit Asien: Beschaffung/Produktion von Ware mit hohem Spezialisierungsgrad im Inland und Zukauf von Ware mit tiefem Spezialisierungsgrad in Asien (zum Beispiel bei preisgünstigen Bekleidungserzeugnissen).

HURCKS legte auch Zahlen zum deutschen Importhandel vor, welche sich wie folgt zusammenfassen lassen:⁴²⁰

- Zwischen 1985 und 1991 bewegte sich die Einfuhr von Zellwolle, synthetischen Fasern und Chemiefasern eher seitwärts. Die Hauptlieferanten stammten weitgehend aus Europa.
- Zwischen 1985 und 1991 nahm die Einfuhr von Gewebe aus Zellwolle und synthetischen Fasern um 50 % zu. Die Hauptlieferanten stammten weitgehend aus Europa (Hinweis: passt so nicht recht zur erläuterten Firmengeschichte von Momm. Da wäre tatsächlich Bedarf für genauere Abklärungen vorhanden, denn ausgerechnet der jahrzehntelange Marktführer für Zellwollverarbeitung soll von dieser Entwicklung nichts gewusst haben ...).
- Zwischen 1985 und 1991 nahm die Einfuhr von Spinnstoffen aus Zellwolle und synthetischen Fasern deutlich ab.
- Zwischen 1985 und 1991 verdoppelte sich die Einfuhr von „sonstigen Spinnstoffen“. Die Hauptlieferanten stammten weitgehend aus EG und EFTA. Der Anteil von China sowie derjenige von Entwicklungsländern nahm konstant zu.

⁴¹⁹ Hurcks, S. 250–255

⁴²⁰ Hurcks, S. 264–275

- Zwischen 1985 und 1991 nahm die Einfuhr von Strickwaren aus Wolle um über 100 % zu. Die Profiteure dieser Zunahme waren tatsächlich Entwicklungs- und asiatische Schwellenländer. Es scheint auch, dass sich infolge von geänderten Nachfragemodellen der Bereich „Strickwaren“ tatsächlich gut in deutschen Handelshäusern vermarkten liess. Die Frage wäre jetzt noch, auf Kosten welcher anderer Erzeugnisse diese Substitution ablief. Gewiss nicht - und das wissen wir ja schon aus dem Beispiel Augsburg - zulasten der Kammgarnspinner, die zu diesem Zeitpunkt ja noch volle Bücher hatten. Sondern die Crux dürfte hier - einmal mehr - bei den nachgelagerten Produktionsstufen liegen, Man hatte es auch in Deutschland mehrheitlich verpasst, die Textilkette 1:1 und konsequent von der Rohstoffverarbeitung bis hin zur Schlusskollektion der Fertigprodukte in den eigenen Reihen zu halten.
- Zwischen 1985 und 1991 verdreifachte sich die Einfuhr von Strickwaren aus Baumwolle nach Deutschland. Die tragenden Säulen dieser Entwicklung waren v. a. europäischen Länder (in und ausserhalb EG/EFTA) sowie ein grosser Block aus nicht näher definierten Ländern aus dem „Rest der Welt“. Es stellt sich dieselbe Frage wie beim vorangehenden Aufzählungspunkt. Die Antwort dazu ist genau dieselbe.
- Zwischen 1985 und 1991 verdoppelte sich die Einfuhr von Bekleidung aus Wolle und anderen Tierhaaren. Die Profiteure dieser Entwicklung waren aussereuropäische Staatshandelsländer sowie auch kontinentale Produzenten.
- Zwischen 1985 und 1991 stieg die Einfuhr von Bekleidungen aus Baumwolle um rund einen Drittel. Profitiert davon haben Länder aus dem EG/EFTA-Raum sowie Staatshandelsländer. Der Anteil der Entwicklungs- und asiatischen Schwellenländer verharrte auf konstantem Niveau.
- 1986 brach die Einfuhr von Baumwolle um 100 % ein und blieb kaum verändert bis 1991 auf diesem tieferen Niveau. Die Hauptlieferanten stammten aus EG/EFTA-Ländern.
- 1986 brach die Einfuhr von BW-Gespinsten um rund einen Drittel ein. Sie blieb daraufhin kaum verändert bis 1991 auf diesem tieferen Niveau. Die Hauptlieferanten stammten aus Europa. Der Anteil der Entwicklungsländer verharrte kaum verändert auf einem Drittel.

- Zwischen 1985 und 1991 stieg die Einfuhr von BW-Geweben um rund einen Viertel. Die Hauptlieferanten stammten aus EG/EFTA-Ländern. Der Anteil der Entwicklungsländer verharrte auf rund einem Viertel.

Die Erkenntnisse aus den von HURCKS vorgelegten Zahlen zum Beschaffungs- und Importhandel liegen nicht weit auseinander von den in Kapitel 4.6 gemachten Feststellungen zur Schweiz. Auch in Deutschland wurde weitgehend im EG/EFTA-Raum eingekauft und in den Bereichen „Basisproduktion“ trat das Thema der asiatischen NLL nicht in den Vordergrund. Zudem erhielt auch in Deutschland die Baumwollverarbeitung in den 1980er Jahren einen deutlichen Wink in Sachen Marktkorrektur. Das war unübersehbar.

Spezialitäten wie Zellwolle und Strickwaren aus Wolle traten in der Schweiz nicht mit derselben Ausprägung in Erscheinung, woraus zu schliessen ist, dass es für das nachhaltige Erkennen von Modetrends eben auch gewisser entsprechender Anteile am Weltmarkt bedurfte. Dazu war der Schweizer Markt zu klein. Wenn aber umgekehrt die Situation bei den „Synthetics“ verglichen wird, fällt auf, dass man bei den Schweizer Statistiken bedeutend mehr herausholen konnte als bei den deutschen, bei welchen die Auswirkungen des zunehmenden Auftretens der chemischen Industrie kaum ein Thema waren.

Beim Importverhalten in Sachen „Bekleidung“ gab es zwischen den beiden Ländern allerdings Unterschiede. Während schweizeitig die grossen Importzuwächse aus Staatshandelsländern wie China in den 1990ern als Auslöser für das Dämpfen der heimischen Basisproduktion ausgemacht werden können, gilt das für Deutschland bestenfalls für den Spezialfall Wolle (respektive Strickwaren aus Wolle), da die Baumwollbekleidung überwiegend aus dem EG/EFTA-Raum importiert wurde. Insgesamt bestünde allerdings noch Handlungsbedarf bei der Auswertung des deutschen textilen Aussenhandels in den 1980er und 1990er Jahren. Ein Ansatz findet sich bei GHERZI⁴²¹, der sich mehr oder weniger zufällig mit den PLV-Importen Deutschlands befasste, um die Situation in der Schweiz daraus abzuleiten. Die Zahlen zu den PLV-Importen 1988 (Tabelle 68) zeigen aus etwas globalerer Sicht, dass da Hebel am Werk waren, die auch einen grossen Marktteilnehmer wie Deutschland massiv betrafen. PLV war kein Randthema einer dem EWR nicht beigetrete-

⁴²¹ Gherzi, Lohnveredelung, S. 302

nen Alpenrepublik, sondern Gegenstand einer sich abzeichnenden Positionierung um Marktanteile im ganzen europäischen Raum. Man könnte hier von einem Vorläufer oder Experimentierfeld der künftigen Ost-Erweiterung der EU sprechen.

PLV-Importe der BRD	Absolut (Mio. DM)	Relativ (100 = Total)
Jugoslawien	1'400	41
Tunesien	270	8
Summe Präferenzländer	1'670	49
Griechenland	500	15
Portugal	290	8
Summe EG-Länder	790	23
Polen	338	10
Ungarn	270	8
Rumänien	270	8
Tschechoslowakei	57	2
Bulgarien	27	1
Summe Osteuropa	962	28
Total	3'422	100

Tabelle 68: PLV-Importe Deutschland 1988. Quelle: Gherzi, Lohnveredelung, S. 302

Zusammenfassend kann die konkrete, firmenspezifische Entwicklung anhand der zitierten Beispiele vor allem aus Süddeutschland beschrieben werden mit „spätem Erwachen“, aber zum Teil noch rechtzeitigem Umwerfen des Steuers. Vielen war nicht klar, dass sie sich auf einem sinkenden Schiff befanden. Das Thema „Flucht nach vorne“ trat zutage. Die Betreuung durch Institutionen und Staat war schwach. Auch war längst nicht alles derart transparent, um sich einen guten Überblick zu verschaffen. Die Eigendarstellungen der Firmen in den Geschäftsberichten entsprachen nicht immer der effektiv wahrgenommenen Realität, sondern es wurde auch zu Ausflüchten und Ausreden gegriffen – ganz im Sinne von BRUNNER⁴²²: „Je weniger das Gewicht der Zahlen wiegt, desto grösser der Bericht-Verteiler liegt.“ Es fehlte an geeignetem Illustrations- und Forschungsmaterial zur tatsächlichen Lage der gesamten textilen Verarbeitungskette. Die betriebs- und marktökonomischen Aufarbeitungen kamen (mit Ausnahme von BREITENACHER und SCHAFFNER) erst

⁴²² Brunner, S. 208

spät, als die „Krise“ sich bereits konkret abzeichnete oder man sich mittendrin befand (LINDNER, SHOELLER, HURCKS, SCHRENK, SCHOLZ, JUNKERS). Das Thema war offenbar zu wenig attraktiv, um die ökonomische Zunft in genügender Intensität auf den Plan zu rufen.

Die Einleitung von systematischen Veränderungsprozessen war unter den gegebenen Umständen fast unmöglich. Die deutschen Unternehmer zeigten sich im Vorfeld der sich abzeichnenden Krise allerdings pragmatischer als ihre Schweizer Kollegen und rückten in den Stunden der Not näher zusammen. Der Verdacht von bewusstem oder in Kauf nehmendem „Runterfahren“ oder gar „Hinschmeissen des Bettels“ war weniger ein Thema als bei gewissen Schweizer Beispielen. Allerdings erfolgte in (Süd-)Deutschland der Umbau der Branche wirklich sehr spät und es war dann halt nur noch wenig Zeit für koordiniertes Vorgehen. Die paar glücklichen „Unversehrten/Überlebenden“ seien da mal beiseitegelassen (die es zu jeder Zeit in jedwelcher Branche immer wieder geben wird). Für alle übrigen Regionen in Deutschland kann hier nicht Bezug genommen werden. Es würde den Rahmen dieser Abhandlung deutlich sprengen, da die Länder ausserhalb der Schweiz ja nur vergleichend herangezogen werden sollen. Das Thema bietet aber – analog der Aussenhandelsstatistiken – Gelegenheit für weiterführende Nachforschungen.

4.8 ANDERE (INTERNATIONALE) BEISPIELE

In *Italien* verlief – wie bereits beschrieben – alles etwas anders. Das kann an den folgenden Beispielen gut illustriert werden.

Zu erwähnen sind in Italien einmal die mutierten Grossbetriebe wie Albini oder Monti, welche spät noch ins Ausland expandierten: Monti durch Zukauf einer Weberei in Tschechien sowie durch den Bau einer Hemdenstoff-Fabrik in Indien 2001/2002,⁴²³ Albini mit einem 70-%-Auslandanteil als Hemdenstoffspezialist (Belieferung im Hochpreissegment von Abnehmern wie van Laack, Hugo Boss,

⁴²³ TextilWirtschaft vom 15.8.2002

Etra, Armani, Zegna, Brioni).⁴²⁴ Dabei meinte Silvio Albini, dass es für ein hochwertiges „Made in Italy“ noch heute Platz in der Welt gäbe. Die 1876 in Bergamo gegründete Firma wird in fünfter Generation geführt und beschäftigt in sechs Fabriken in Italien und zwei weiteren in Tschechien über 1400 Angestellte.

Als Beispiel aus den 1990er Jahren ist die Firma Solbiati Sasil aus Lonate zu nennen, welche damals eine Innovations- und Kooperationsstrategie mit der Einführung von neuen Mischungen (z. B. Leinen-Nylon) umsetzte,⁴²⁵ in Zusammenarbeit mit einer Partnerfirma in Brasilien, welche die Marke Brasperola vorerst vertrieb und später auch selber herstellte. Solbiati konnte so als einer der wenigen Leinenweber überleben. Der Firmenchef meinte damals, dass solche Kooperationen notwendig seien, um die italienischen und europäischen Unternehmen erfolgreich am Markt zu halten. Die Rede war auch vom Einsatz der chinesischen Naturfaser Ramie, welche den Baumwollanteil der Produktion bald egalisierte. Derart vielseitig und vielschichtig hat man sich die Lage vorzustellen, der die heimischen Produzenten bis heute ausgesetzt sind. Es waren Pioniere, welche das Heft in die Hand nahmen und ohne Zutun von Staat und Gesellschaft für die italienische Wirtschaft wertvolle Vorreiterrollen einnahmen.

In Italien bestehen bis heute unterschiedliche Trends: Die Überlebenden der Grossindustrie (neben Albini und Monti noch Bellora, Braghenti, Tabasso, Miroglio) mussten zum Teil massiv umstellen oder ins Ausland expandieren und sind heute Industrien mit Vorbildfunktion, während sich im KMU-Bereich in den Regionen eine genossenschaftlich organisierte Industrie halten konnte, allerdings mit den üblichen „Ups“ und „Downs“ wie im Jahr 2011, als von einem „äusserst schwierigen Jahr für den Einzelhandel“ berichtet wurde.⁴²⁶ Diese Faktenlage wird in gängigen Diskussionen zur Lage in Italien nur selten erwähnt, denn die Entwicklung bis in heutige Tage hinein verläuft völlig anders als in Deutschland oder in der Schweiz. Es entstand das „Dritte Italien“, welches in den 1980er und 1990er Jahren zu einem geflügelten Wort für regionales Wachstum in vernetzten Strukturen wurde.⁴²⁷ Als aktuelles Beispiel dazu dient der im Jahr 2013 abgebildete Kleiderladen aus der Provinz, in welchem ausschliesslich Fertigprodukte (Kleider) angebo-

⁴²⁴ TextilWirtschaft vom 5.2.2008

⁴²⁵ TextilWirtschaft vom 9.2.1995

⁴²⁶ TextilWirtschaft vom 16.2.2012

⁴²⁷ ETH-Fallstudie 2002, Anhang C2

ten werden, die der örtlichen bzw. regionalen Produktionskette entstammen (Abbildung 14).



Abbildung 14: Kleiderladen in Sestri Levante, Italien

Von „Krise“ kann da keine Rede sein. Vielmehr handelt es sich um eine Sozietät, in welcher offenbar das „kollektive Gedächtnis“ (E. Durkheim) an frühere Jahrhunderte die Leute zu immer neuerer und noch erfinderischer Innovation führt. Ein Phänomen, das in nördlichen Gefilden als Vorbild hätte dienen können – statt Betriebe zu schliessen.

Interessant ist auch die aktuelle Exportsituation des Landes: Immer mehr Abnehmer von Stoffen sind aus Rumänien, Bulgarien und der Türkei. Diese Länder haben im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts enorm zugelegt infolge gesteigener Konfektionstätigkeit. Auch China kaufte wacker zu mit Wachstumsraten im zweistelligen Bereich (feine Wolltuche seien sehr gefragt). Gemeinsam mit Hongkong ist China zweitgrösster Abnehmermarkt hinter Deutschland.⁴²⁸

Wichtigster Zulieferer der zahlreichen Kleinhändler in der Provinz und grösster Textilanbieter des Landes mit über 1500 Einzelläden ist gegenwärtig der Miroglio-Konzern (Sitz in Alba, Jahresumsatz über 1 Mia. EUR, 11'000 Mitarbeiter). Das ehemalige Handelshaus (Converter) wurde seit 1947 zu einem weltweit bedeutenden Imperium für Gewebe, Garne und Drucke ausgebaut.⁴²⁹ Ebenfalls aus neuester

⁴²⁸ TextilWirtschaft vom 16.2.2012

⁴²⁹ TextilWirtschaft vom 14.1.2010

Zeit zu Italien sei noch ein Beispiel aus der Schweizer Maschinenfabrik Rieter genannt, welche im Juni 2013⁴³⁰ vernehmen liess, dass sich die oberitalienische Firma Texguila (Gabel-Gruppe, führende Hersteller von Bettwaren und Heimtextilien) entschied, bei Rieter eine sogenannte Garnlizenz für hochqualitative Com4-Garne zu erwerben. Dies erlaubt der Firma, künftig neue Kunden für das Rotorgarn zu gewinnen. Dieses Beispiel soll als Wegmarke für innovatives Verhalten im Top-Segment im europäischen Wirtschaftsraum dienen. Und auch da ist keine Spur von Geschäftsaufgabe oder Resignation zu spüren, sondern es ist die Maschinenfabrik in Land A, welche ihre Top-Erkenntnisse einem Produzenten in Land B durch Vergabe einer Lizenz zur Verfügung stellt.

Von Italien kann also viel gelernt werden in Sachen Umgang mit Krisen, Strukturierungen und Ausdifferenzierungen im Gesamtmarkt, Einbezug von Einzelfällen in den Gesamtprozess, Diversifikation im Produktesortiment, behutsame Auslandserweiterung, starke regionale Marken aus eigenen Produktionsketten. Die in der Einleitung (Kapitel 1) vorgegebene integrative Strategie, „alles über einen Leisten zu schlagen“, scheint hier vorbildlich aufzugehen. Auch bei fehlender staatlicher Förderung, bei wenig bis kaum spürbarer institutioneller Betreuung oder bei gelegentlichen Fehlentscheiden zu Auslandsexpansionen muss attestiert werden, dass der Textilmarkt zum Beispiel rund um die Metropole Mailand aus allen Nähten platzt (mit Zustrom aus ganz Europa). Da wurde bis heute in Italien mehr geboten als in vergleichbaren europäischen Ländern. Vielleicht liegt die Ursache auch bei der „Knowledge Economy“ (POWELL), die in der Einleitung für Fälle anzuwenden propagiert wurde, welche am besten mit Wissensaggregation durch „learning by doing“ funktionieren. In Italien war es offenbar nicht nur das firmenintern aufgebaute Know-how, sondern das gesellschaftlich anerkannte Prinzip, sich in der Not zusammenzuraufen, sich eng zu vernetzen – auch durch intensive Nutzung der heute verfügbaren Kommunikationsmittel – und zu akzeptieren, dass das Räderwerk von textilem Tun und Wirken nicht vor der eigenen Haustüre endet, sondern da erst beginnt.

Zum Nachbarland *Österreich* soll sich hier noch mit den Verhältnissen in *Vorarlberg* befasst werden – wohl wissend, dass es auch attraktiv gewesen wäre, zum Beispiel den seit Jahrzehnten krisenresistenten Grossbetrieb Linz-Textil näher an-

⁴³⁰ Rieter, Newsletter vom 17.6.2013

zuschauen. Es stellt sich die Frage nach Unterschieden zu den behandelten deutschsprachigen Regionen in der Schweiz und in Deutschland. War das gemeinsame „Voralpine“ ausschlaggebend, zum Beispiel durch das Vorhandensein von ausreichend Wasserkraft oder durch gut verfügbare personelle Ressourcen in den Talschaften? Jedenfalls dachte in der Schweiz kaum einer daran, den Blick über die östliche Landesgrenze zu werfen. Dies soll hier kurz getan werden mit einigen Entnahmen aus dem Buch von FEUERSTEIN, das sich mit der „Wirtschaftsgeschichte Vorarlbergs“ ausführlich befasst.⁴³¹ Da bereits ab ca. 1840 mit dem Thema „Webereien“ eingesetzt wird, erhält der Leser eine gute und substantiell ausreichende Vergleichsbasis mit den Schweizer Verhältnissen. So waren zum Beispiel 1839 fünf mechanische Webereien in Betrieb, die an 468 Webstühlen über 4500 Mitarbeiter beschäftigten. 1867 waren es bereits 3550 Webstühle,⁴³² also eine mit der Schweiz vergleichbare Anzahl. Ab Mitte des 20. Jahrhunderts wuchs die Menge des Gewebeansstosses nochmals deutlich, die Anzahl Beschäftigter ging aber deutlich zurück (2006 waren es noch 500).⁴³³ Von Betriebsschliessungen war plötzlich ebenfalls die Rede. Von den wenigen Überlebenden (Hämmerle-Dornbirn, Getzner und Mutter-Bludenz) wird berichtet, dass sie im Laufe der vergangenen Jahrzehnte erfolgreich auf Synthetik- und Mischgewebe umgestellt hatten, da – so die Meinung – die Baumwollgewebe zunehmend in NLL produziert worden seien. Diese Annahme ist damit deckungsgleich mit den Darlegungen von SCHAFFNER, allerdings nicht in Übereinstimmung mit den in dieser Abhandlung vorgetragenen Auseinandersetzungen zu den Hauptmärkten Schweiz und Deutschland. Und so waren es nur Hämmerle und Getzner – inzwischen Mutterhaus der Zürcher Weberei Russikon –, welche im Jahr 2007 zu hundert Prozent noch Baumwolle woben.⁴³⁴ Entsprechend folgerichtig ist dann die Hinwendung FEUERSTEINS zu den Seidenwebereien, die aber - aus genannten Gründen - nicht im Fokus dieser Abhandlung sind.

Sowohl bei Getzner als auch bei Hämmerle waren keine weiteren, vorgelagerten Produktionsstufen im Spiel. Man beschränkte sich in Vorarlberg auf das Weben und war dem zusätzlichen Gefährdungspotenzial der Vertikalbetriebe weniger ausgesetzt. Beide Betriebe durchliefen die inzwischen bekannten Kriegs- und Krisenjahre, konnten sich jedoch dank Rüstungsaufträgen und besonderen Angeboten

⁴³¹ Feuerstein, a.a.O.

⁴³² Feuerstein, S. 116

⁴³³ Feuerstein, S. 117

⁴³⁴ Feuerstein, S. 121

(Fallschirmstoffe, Bezüge für Flugzeugmodellbau) in geschickt gewählten Nischen über Wasser halten.⁴³⁵ 1992 kam es bei Hämmerle zu drastischen Umstrukturierungen, welche dem Gebot „Verhinderung von Insolvenz“ Folge leisteten. Im Jahr 2008 – also recht spät – wurde der Konkurs der Firma dann doch zur Tatsache.⁴³⁶

Insgesamt waren die Verhältnisse in der Schweiz und in Vorarlberg also ähnlich. Hüben wie drüben wurde jahrzehntelang eine schleichende, kaum ausgesprochene Krise ausgestanden, die punkto Dimension und regionalwirtschaftlichen Auswirkungen als massiv zu bezeichnen war. Erstaunlich war allerdings, dass sich die Zugehörigkeit Österreichs zur EG nicht positiver für die gesamte dort ansässige Textilindustrie entwickelte. Aus Sicht des Schweizerischen Textilverbandes war es ja gerade diese Zugehörigkeit, welche als klarer Wettbewerbsvorteil angepriesen wurde⁴³⁷ – nicht zuletzt aufgrund der wegfallenden Nachteile bei der passiven Lohnveredelung. Liest man aber in aller Gelassenheit die ausführlichen Zeilen FEUERSTEINS zum sukzessiven Abgleiten der Vorarlberger Textilindustrie, konnte die in der Schweiz geführte Debatte zu den grossen Wettbewerbsnachteilen durch die PLV nicht stimmen. Zumindest mutet es etwas merkwürdig an, wenn derart viele heimische Autoren und Kommentatoren diese Frage prominent in den Vordergrund gerückt hatten.

Das letzte zu behandelnde Detail zur Textilindustrie ist die *Veredelungsindustrie*. Sie wurde in dieser Abhandlung schon genannt: im Rahmen der Definitionen und Abgrenzungen (Kapitel 2) sowie bei der Qualifikation als „Edelstufe“ im textilen Verarbeitungsprozess. Die Verhältnisse rund um die PLV wurden in den vorherigen Abschnitten eben gerade angesprochen. Kein Zufall also, wenn die Stufe der Veredelung gerne mit ihr in Verbindung gebracht wird. Dabei musste aus den genannten Betrachtungen in Kapitel 2 und auch bei JUNKER zur Kenntnis genommen werden, dass es nicht einfach war, dieses Spezialgebiet dokumentarisch in den Griff zu bekommen. Zu weit gespannt und zu instabil waren bis heute die Übergänge von der eher handwerklichen Basisproduktion zur kunstvolleren Veredelungsstufe. Es besteht die Gefahr, sich mit Erwägungen zu befassen, die nicht zur Veredelung gehören, sondern von anderen Produktionsprozessen stammen und die nur als Rechtfertigungsgründe dienen für das Versagen von Teilen der Verede-

⁴³⁵ Feuerstein, S. 131

⁴³⁶ Feuerstein, S. 132

⁴³⁷ TVS Jahresbericht 1995, S. 7

lungsbranche. Hinzu kamen die Vertikalbetriebe, die mit ihren Bleicherei- und Färbereiabteilungen die Veredelung mit im Sortiment hatten und damit eine saubere Argumentation zur effektiven Lage derselben zusätzlich behinderten.

GHERZI⁴³⁸ meinte dazu, dass durch die Zentrierung des Weltmarktes auf die Bekleidungsindustrie („Hauptschauplatz des textilen Kampfes“) allfälligen Begehren von einzelnen Produktionsstufen Schranken gesetzt waren. So nannte er als Beispiel die Bekleidungsexporte allein der Länder Türkei, Indonesien, Philippinen, Marokko und Tunesien, welche zwischen 1979 und 1988 von USD 770 Mio. auf USD 4.8 Mia. emporschnellten. Das sei eine Bedrohung für die Veredler in EG und EFTA gewesen, gegen welche durch Marktnähe und Kreativität vor allem in den unteren Preissegmenten nur schwer anzutreten gewesen sei. – Ja, das „Globale“ gehört dazu, aber es half so dem kleineren Veredler in der Region X nichts, wenn ihm keine konkreten Rezepte zur Verfügung gestellt werden konnten, mit denen sich seine zunehmend leeren Auftragsbücher füllen liessen. Und genau diese Seite der Medaille zu beleuchten, ist das ureigene Anliegen dieser Abhandlung. Das hat auch GHERZI so gesehen, als er 1990 einen umfassenden Bericht vorlegte.⁴³⁹ Die Grundlagen bildeten intensive Umfragen bei den Kunden der Veredler, die hier kurz dargestellt werden sollen.

Als „Sekundärkunden“ wurden diejenigen bezeichnet, welche das kombinierte Marktleistungsangebot der Manipulanten, Weber und Lohnveredler beanspruchten. Sie nannten in den Umfragen die folgenden Ursachen als Gründe für den geschrumpften Stellenwert des Schweizer Angebotes:

- mangelnde modische Aktualität der innovativ-kreativen Kollektionen
- wenig Flexibilität bei schnellen Modewechseln
- wenig zielgruppenorientiertes Marketing für Endverbraucher
- Preise wenig attraktiv
- Schweizer Ursprungsware benachteiligt bei der PLV im EG-Raum (?)
- Qualität nicht mehr wesentlich besser als bei Mitbewerbern
- fehlender direkter Kontakt zwischen Veredlern und Endkunden (und damit fehlende Marktnähe und Kommunikationsdefizite)

Beim Durchlesen dieser Aufzählung entsteht der Eindruck, solches in der vorliegenden Studie bereits mehrfach gelesen zu haben. Und das ist gar nicht so schlecht,

⁴³⁸ Gherzi, Lohnveredelungsindustrie, S. 284

⁴³⁹ Gherzi, Lohnveredelungsindustrie, ab S. 285

denn was Spinner und Weber in all den Jahren geplagt hatte, übertrug sich mit der Zeit auch auf die Veredler. Nur war das so in dieser Deutlichkeit auf dem Schweizer Markt gar nicht in Erscheinung getreten. Es waren eigenständige Aussagen von Marktteilnehmern, die zu Worte kamen (und nicht andere, die gleich auch noch für diese das Wort ergriffen). GHERZI schilderte die Konsequenzen, die aus den genannten Umständen zu erwarten waren:

- Wettbewerbsvorteile nur noch für die obersten Preislagen für feine Baumwolle, Seide, Stickerei und andere Spezialitäten. Aber auch bei diesen sei es eine Frage der Zeit, bis sie von den aufholenden Mitbewerbern egalisiert würden.
- Heimtextilbereich als Aufholmöglichkeit, insbesondere dort, wo sich die Veredler vom Gemischtwarenangebot der Manipulanten gelöst hatten durch klare Sortimentspolitik und eigenes Profil (ebenfalls mehrfach gehörtes Argument).
- Konkrete Folgen, die zu erwarten seien: stagnierendes Einkaufsvolumen bei den traditionellen Sekundärkunden, rückläufige Orderzahlen bei über einem Drittel der Befragten.
- Trübe Zukunftsbeurteilung bei der überwiegenden Mehrzahl der Befragten.
- Aus Sicht des Marktes sei zu erwarten, dass sich die Anzahl der verbleibenden Veredelungsbetriebe weiter reduzieren werde.

Das waren mutige Worte im Jahre 1990, die nicht überall Zustimmung fanden und deren Weiterverwendung bis heute nicht überall gerne gesehen wird (Auflagenzahl und Verteiler waren entsprechend limitiert). Das sogenannte „Gherzi-Buch“ war aber in eingeweihten Kreisen bestens bekannt. Es handelt sich dabei um ein quellenähnliches Werk, das dank seiner Objektivität mit den vielen Umfragen und der besonderen Stellung der Verfasser als eigenständige Branchenberater sich auch zur wissenschaftlichen Verwendung eignet.

Mit Blick auf die „Primärkunden“ meinte GHERZI, es gehe um diejenigen, die **nur** Dienstleistungen der Veredelungsindustrie direkt in Anspruch nehmen. Aus den Umfragen wurden folgende Ergebnisse bekannt:

- eher positiv: technische Vielseitigkeit, Know-how, Qualitätsstandard, Dialogfähigkeit
- eher negativ: Kapazitäten, Innovation, Flexibilität, Lieferservice, Termintreue und Preise für Musterungen
- Lieferservice der ausländischen Mitbewerber: BRD und Österreich besser, Italien und Frankreich schlechter

Mit kleineren Nuancierungen bei den Preisen und im modisch-kreativen Bereich waren also die Unterschiede der Befragungen bei Primär- und Sekundärkunden ähnlich und es ging nun darum, diese Erkenntnisse bei den weiteren Teilnehmern der Verarbeitungskette (Weber und Manipulanten) zu platzieren. Zwar wurde Bereitschaft zu engerer Zusammenarbeit aller mit dem Ziel eines „Swiss Package“ signalisiert, in der Umsetzung ging allerdings wenig bis nichts. Und das im Jahre 1990, als die ersten Fabrikatoren bereits geschlossen waren und die ersten Erkenntnisse zum Beispiel bei Habis AG vorlagen betreffend Nachteilen der einseitigen Abnehmerstruktur mit über 40 % Manipulanten.

GHERZI befasste sich auch mit zentraleren Themen wie Technologie, Innovation und Kapitalkosten in der Schweiz,⁴⁴⁰ selbstverständlich im Zusammenhang mit der Situation bei den Veredlern. Dabei wurden die Ausgaben für Forschung und Entwicklung als Richtschnur für Produkte- und Prozessinnovation dargestellt. Die Schweiz war damals (1990) mit 2 % Anteil der Forschung und Entwicklung am Bruttosozialprodukt über den meisten europäischen Ländern und auf vergleichbarer Höhe mit Deutschland, Frankreich, Niederlande, Grossbritannien und Schweden. Allerdings lagen die von den Textilveredlern vorgelegten Ausgaben für Forschung und Entwicklung auf unbedeutendem Niveau. Aber, so GHERZI, die hohen innovativen Leistungen von Chemiefaser-, Farbstoff- und Hilfsmittelindustrie sowie des Textilmaschinenbaus hätten den Schweizer Veredlern zugutekommen sollen, allerdings mit der Einschränkung, dass diese kapitalkräftig genug stark hätten sein müssen, um die Standortvorteile zu realisieren. Genau daran haperte es infolge der Zersplitterung der gesamten Branche und der vorwiegend kleinen Unternehmensgrößen. Und als Pünktchen auf dem „i“ legte GHERZI nach, dass die Kapitalkosten in der Schweiz als Folge des hochkarätigen Finanzplatzes als äusserst günstig zu bezeichnen waren (langfristige Zinssätze bis zu 50 % unter dem Niveau vergleichbarer Nachbarländer). Da war also doppeltes Pech im Spiel bei den heimischen Veredlern: Trotz einwandfreien äusseren Rahmenbedingungen (inklusive vertretbaren Umweltausgaben) und hervorragend geschultem Personal gelang es ihnen in den entscheidenden Jahren (ab ca. 1985) nicht, sich zusammenzurufen und gemeinsam gegen die sich abzeichnenden negativen Vorboten aus dem Ausland anzutreten.

⁴⁴⁰ Gherzi, Lohnveredelungsindustrie, ab S. 291

Vorne in Kapitel 2 wurde bereits die *AG Cilander, Herisau*, erwähnt. Diese soll nun als Vorzeige- und Modellfall für die sich weiterentwickelte „Veredelung“ dienen und Aussagen ermöglichen, was wir darunter genau zu verstehen haben.

Firmengeschichtlich lief es bei der AG Cilander wie in Tabelle 69 dargestellt⁴⁴¹.

1814	Gründung der Appretur „Meyer & Mittelholzer“ am Glattbach in Herisau
1887	Firmenänderung „Aktiengesellschaft Cilander“ ("Cilander"= Kombination der Begriffe „Cylinder“ und „Galander")
1965	Erstellung Abwasserreinigungsanlage im Werk Herisau
1985	Teilübernahme Produktion der Färberei Schlieren (Viskose, Acetat, Zellwolle)
1990	Teilübernahme Produktion der Färberei Raduner, Horn (Hemdenstoffe)
1992	Übernahme CTV im deutschen Dinkelsbühl
1995	Beteiligung an Alumo Textil AG sowie an der Hausamman & Moos AG
2000	Übernahme der Eugster + Huber Textil AG
2001	Bezug Neubau Logistik und Verwaltung
2005	Integration Signer & Co. AG
2007	Übernahme Geissbühler & Co. AG / 2009 Eröffnung des neuen Beschichtungszentrums
2010	Kooperation mit Kopp AG / Engelbert E. Stieger AG

Tabelle 69: Firmengeschichte AG Cilander (Auszug), Quelle: Firmenpräsentation im Juli 2013, abgegeben durch H. Gutgsell (VRP)

Nur schon beim Durchlesen dieser Rumpfdaten (bei allerdings fehlender Volleinsicht ins Firmenarchiv) erfährt man einiges, das die bisherigen Betrachtungen gut ergänzt:

- Alteingesessener Betrieb, der sich zu weiten Teilen der eigenen „Corporate History“ im 19. und 20. Jahrhundert nicht im Detail zu äussern braucht (im Unterschied zu vielen anderen vorgestellten Beispielen mit ihren zum Teil ellenlangen Krisengeschichten).
- Hinweis auf die grosse Last auf den Betrieben, als in den 1960ern teure Entsorgungsanlagen gebaut werden mussten (nicht nur bei AG Cilander). Dieses Faktum wird in den Firmengeschichten gerne unterschätzt.
- Hinweis auf ehemalige Manipulanten, die von AG Cilander ab den 1990er Jahren übernommen wurden. H. Gutgsell war im Interview 2013 der Meinung,

⁴⁴¹ „Slides“ anlässlich Firmenpräsentation im Juli 2013 abgegeben durch H.Gutgsell (VRP)

dass sie selber nicht Verursacher der Krisen, sondern deren Opfer wurden infolge zu hoher Lagerhaltung. Das kann man in guten Treuen gegenüberstellen mit der Sichtweise bei Habis, wo der Sachverhalt anders wahrgenommen wurde. Es ging da – gemäss H. Gutschell – jedoch um viel Geld, das in St. Gallen von 1900 bis 1995 im Manipulationsgeschäft gemacht wurde, zum Beispiel durch den Einkauf von Rohgewebe und die Weitergabe an Kollektion/Konfektion und Design. Das ist unbestritten.

- Ein Veredelungsbetrieb als Retter in der Not durch die vielen getätigten Übernahmen? Das muss gewiss noch genauer dargelegt werden, denn es wird aus der Tabelle nicht ersichtlich, in welchem Zustand diese Firmen übernommen wurden. Ferner passt das nicht ins bisher gezeichnete Bild von den eigenständigen Schweizer Betrieben, die nicht gerne im Nachbardorf um Unterstützung nachsuchten.
- Auslandstrategie offenbar vorhanden (seit 1992).

Welches waren die besonderen Merkmale der bei AG Cilander erzielten Ergebnisse? Dazu muss nochmals das Business-Modell betrachtet werden (Abbildung 15).

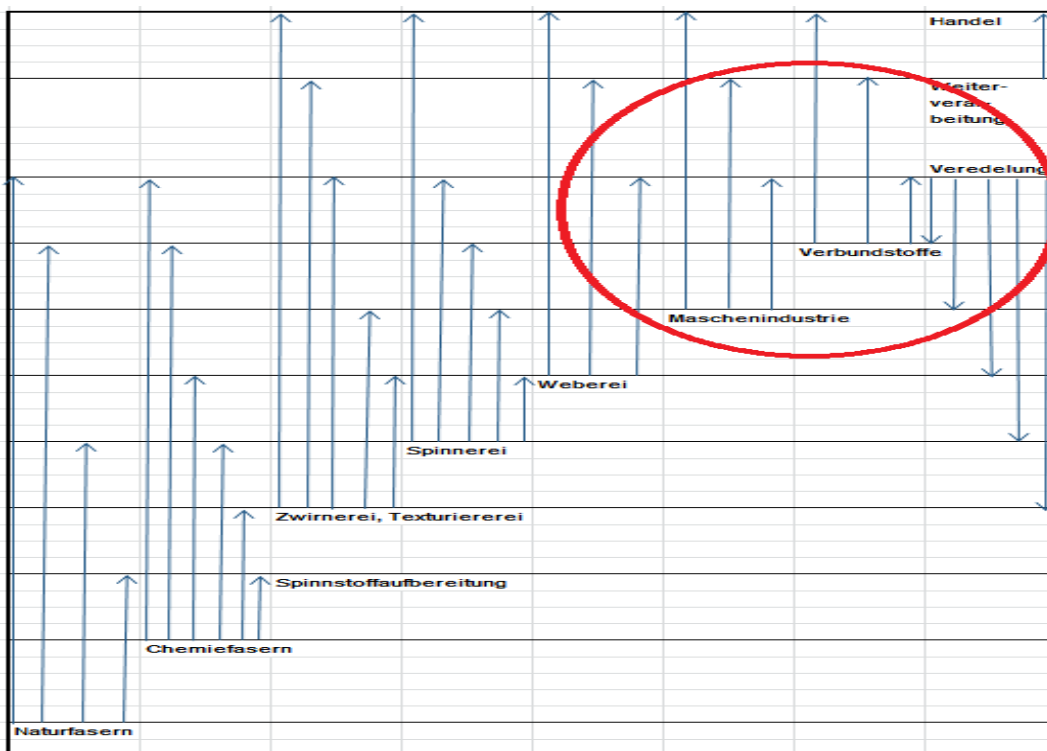


Abbildung 15: Textiler Produktionsprozess II, „kommerziell“

Vorne in Kapitel 2 wurde der "textile Produktionsprozess" für die Zwecke dieser Abhandlung aufgezeigt: Fasern gehen in die Spinnerei, deren Garne in die Weberei, deren Geflechte gelangen zur Veredelung und gehen dann wieder an die Vorstufen zur Weiterverwendung zurück. Schon damals stellten sich Fragen zu Effizienz und Wirtschaftlichkeit in diesem Prozess. Diesem Thema hat sich die AG Cilander angenommen und kam zu den folgenden Ergebnissen:

- Veredelt wurden nicht nur Ware aus der Weberei, sondern auch Fasern in der Faserfärberei sowie Garne in der Garn- und Zwirnfärberei. Die „Veredler“ dürfen also nicht alle über den gleichen Leisten geschlagen werden. Es gab Unterschiede, welche später das Schicksal der betroffenen Firmen mitbestimmten. Allzu grosse Einseitigkeit auf bestimmte Teilgebiete konnte sich verheerend auswirken.
- Was versteht AG Cilander heute unter „Veredelung plus“: Es kommen Rohgewebe von Produzenten oder aus dem Rohgewebehandel zur Veredelung und diese werden anschliessend wieder in den Handel respektive zur Weiterverwendung geführt. Von „Manipulanten“ ist kaum mehr die Rede. So bekommt der „Veredler plus“ ein völlig anderes Gewicht als früher. Der Schwerpunkt des textilen Produktionsprozesses hat sich aus seiner Sicht grundlegend verändert in Richtung der rot eingekreisten Ebene (Abbildung 15). Selbstverständlich ist das auch deshalb so, weil es keine Spinnereien und Webereien mehr gibt, die hinsichtlich Beständen und Dimension mit den 1980er und 1990er Jahren vergleichbar wären. Es gibt damit für die heutigen Veredler auch viel weniger Konkurrenz von Seiten der Vertikalbetriebe, weil deren Angebote mit bereits veredelter Ware mehr oder weniger aus dem Rennen sind. Dank einem Dienstleistungsangebot, das weit über die ursprüngliche „Veredelung“ (bleichen, färben und drucken) hinausgeht, ist es AG Cilander gelungen, den Zeitgeist richtig aufzuspüren und beachtliche Zusatzdienstleistungen aufzubauen, treu nach dem chinesischen Sprichwort: „Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“ Die AG Cilander bietet Zusatzdienstleistungen in den folgenden Bereichen an (Aufzählung nicht abschliessend):⁴⁴²

⁴⁴² Quelle: Cilander "Newsletter Finish" (1/2012)

- Extrem hoher Weissgrad der Stoffe führt zu guten Absätzen im arabischen und afrikanischen Raum
- Hochwertige Schleifmittelunterlagen aus Polyester
- Einsatz einer einzigartigen Titan-Anlage: Waschen, Imprägnieren und Trocknen in einem Arbeitsschritt
- Hochmoderne Färbemaschinen
- Platin-Finish für technische Textilien
- Primer-System für höchste Haftung bei Transportbändern und Antriebsriemen
- Dynamic-Cotton (für Comfort-Stretch)
- Beschichtung von Ballon-Seiden; eigenes Beschichtungszentrum bei der Geissbühler & Co. AG, Lützelflüh (einer Cilander-Akquisition, die für einmal deutlich ausserhalb der Ostschweiz liegt, nämlich im bernischen Emmental)

Bisher ist in dieser Abhandlung noch keine Firma erwähnt worden, welche sich durch gezielte *Auslandstrategie mit eigenen Niederlassungen respektive Tochterfirmen* ausgezeichnet hat. Das soll nachgeholt werden mit der *Kammgarnspinnerei Stöhr & Co. AG* in Mönchengladbach (früher Leipzig). Es handelt sich um eine Traditionsfirma mit Gründungsdaten im späten 19. Jahrhundert. Sie zeichnete sich im folgenden Jahrhundert aus durch nimmermüdes Gründen, Hinzukaufen und Wiederverkaufen von Tochterfirmen im In- und Ausland. Eine Besonderheit war die Firma *Segures Texteis Lda.* in Portugal, welche sich in den 1990er Jahren ~~zu~~ mit einem Anteil von 70 Prozent in Händen von Stöhr AG befand. Portugal, als Land südeuropäischer Provenienz, kam bereits bei Schilderung der Schweizer Textilgeschichte zur Sprache, in der sich das Land als aktiver Aussenhandelspartner bemerkbar machte und bei der PLV eine - allerdings nicht unumstrittene - Rolle spielte. Demzufolge war es nicht verwunderlich, wenn auch andere westeuropäische Exponenten den Anschluss in Portugal suchten. Die Frage ist jetzt allerdings, ob sich das Vorhaben zum Beispiel bei Stöhr & Co. AG dann wirklich auch ausbezahlt hat.

Einen Überblick zu den Konzernzahlen ab 1995 (Tabelle 70)⁴⁴³ zeigt zusammengefasst für eine deutsche Kammgarnspinnerei in den späten 1990er Jahren sehr gute Ergebnisse (ausgenommen 1996). Die Cashflows reichten mindestens zu 50 % für die Investitionsvorhaben (1999 zum Beispiel für die Akquisition eines südafrikanischen Unternehmens im Umfang von EUR 9.5 Mio.) und die Eigenmittel in Prozent der Bilanzsumme waren mehr als komfortabel.

Kennzahl	1995	1996	1997	1998	1999
Jahresumsatz in Mio. Euro	98.8	105.8	122.4	114.9	98.8
Jahresergebnis in Mio. Euro	1.7	-2.5	2.6	-0.3	1.5
Investitionen in Mio. Euro	8.7	11.4	7.5	4.1	13.0
Jahres-Cashflow in Mio. Euro	5.2	7.0	8.0	3.0	7.4
Bilanzsumme in Mio. Euro	102.8	114.1	103.0	99.1	88.7
Eigenmittel in % Bilanzsumme	58,9	51,8	60,2	60,2	70,1
Mitarbeiter	710	755	829	845	853

Tabelle 70: Konzernzahlen Stöhr & Co. AG, Quelle: Stöhr & Co. AG, Geschäftsbericht 1999

Warum war das so? Trotz der Bezeichnung „Konzern“ hatte Stöhr & Co. AG eine mittlere Grösse, die man als „überschaubar“ beurteilen kann. Das war sicher kein Nachteil für die Verantwortlichen. Als weitere Stichworte für erfolgreiches Wirken führte der Vorstand 1999 Elemente wie funktionierendes Risikomanagement, Controlling und Ausgaben für Forschung und Entwicklung ins Feld. Hinzu kamen produktspezifische Besonderheiten wie Erhöhung der Umsatzanteile von Bunt- und elastischen Garnen sowie erstmalige Rendite der portugiesischen Produktionsstätte dank modernsten Webmaschinen im Bereich Industrietextilien.

Macht man einen Zeitsprung ins Jahr 2004 und betrachtet die Entwicklung bei den Industrietextilien in Portugal, zeigt sich folgendes Bild (Auszug aus dem Geschäftsbericht):

„Von der umgesetzten Tonnage im Segment erhöhte Segures Texteis Lda in Portugal seinen Anteil überplanmässig um 3,8 % auf jetzt 57,7 %. Im Dezember 2004 wurden zusätzlich 5 Webmaschinen von Solingen nach Segures verlagert, um dort in der Zukunft auch schwere Gewebe produzieren zu können.“

⁴⁴³ Stöhr & Co. AG, Geschäftsbericht 1999 (a.a.O.)

Olbo Industrietextilien GmbH in Solingen reduzierte den Anteil bei zum Vorjahr fast gleicher Produktionsleistung um 5 % auf 32,7 % der Umsatztonnage.“

Insgesamt war das „Projekt Portugal“ also auf Kurs, und zwar zu Lasten der deutschen Firma durch den Transfer von Webmaschinen von Deutschland nach Portugal. Das sind Einblicke in eine Realität, die für Schweizer Verhältnisse im Jahr 2004 eher als "futuristisch" zu bezeichnen wären.

Wenig bis gar nichts wurde berichtet von den Ergebnissen der konzerneigenen Tochtergesellschaft in Rumänien. War die Auslandstrategie wirklich so erfolgreich? Hatten sich die Anstrengungen gelohnt?

Insgesamt war der Konzern im Jahr 2004 von den Umsätzen her noch auf Kurs, während sich die Ertragslage jedoch hartnäckig auf die Verlustseite verlagerte (Konzernverlust EUR 1.2 Mio.).

Für das Geschäftsjahr 2008⁴⁴⁴ (Tabelle 71) liess der Vorstand verlauten, dass der seit 2007 eingeschlagene Weg einer grundsätzlichen Neuausrichtung des Konzerns mit einhergehendem Kapazitätsabbau in Deutschland unvermeidbar geworden sei. Auch die weltweite Finanzkrise habe zur sich abzeichnenden Misere beigetragen. Ferner befinde sich die deutsche Textilindustrie seit Jahren in der Restrukturierung, sodass keine verlässliche Prognose für die Folgejahre zu machen sei. Weitere Aussagen, zum Beispiel zu den Ergebnissen im Ausland, wurden keine gemacht.

Kennzahlen (in Mio. Euro)	2008	2007
Aussenumsatz	60.3	67.1
Personalaufwand	10.7	13.3
Anlagevermögen	28.6	30.1
Eigenkapital	51.0	53.9
Eigenkapitalquote	73.1	71.7
Bilanzsumme	69.7	75.2
Cashflow*	-1.7	4.7
Konzern-Jahresergebnis	-2.5	1.3
Investitionen	2.0	2.4

⁴⁴⁴ Stöhr & Co. AG, Geschäftsbericht 2008 (a.a.O.)

Abschreibungen	2.3	2.4
Ergebnis je Aktie (in Euro)	-0.39	0.20
Durchschnittlich Mitarbeiter	635	683

Tabelle 71: Kennzahlen Stöhr & Co. AG 2007/2008, Quelle: Geschäftsbericht 2008

*Konzern-Jahresergebnis zuzüglich Abschreibungen und Veränderung der Rückstellungen

Es verwundert dann kaum, wenn 2011 folgende Bekanntmachungen des Vorstandes erfolgten:

- Maschinelles Anlagevermögen der portugiesischen Firma „mit Gewinn“ verkauft. Verbleibende Anteile an derselben ebenfalls verkauft.
- Management-Buy-out der Stöhr Kammgarnspinnerei per 1. Juli 2011, womit ab diesem Datum keine Mitarbeiter mehr bei der Stöhr-Gruppe beschäftigt waren.
- Grundstück und Gebäude in Mönchengladbach zum Verkauf ausgeschrieben.
- Vollständige Liquidation der Firma in die Wege geleitet.

Der Stöhr-Konzern war demzufolge trotz ideenreicher Auslandstrategie gescheitert, wenngleich sehr spät, aber das war halt – wie im Rahmen dieser Abandlung schon längst bekannt – in Deutschland alles um etwa 10 Jahre verschoben oder hinausgezögert. Dazu gibt es an dieser Stelle keine Ergänzungen zu machen. Die Krise hielt auch bei den Allertüchtigsten Einzug, und zwar entgegen anderslautender Proklamationen von Top-Protagonisten der „Haute Couture“ wie ZUMSTEG, welcher noch 1991 von „höchsten Ansprüchen“ sprach, denen nur die wenigsten gerecht werden konnten.⁴⁴⁵ Da waren viel Pathos und Eigenlob von ein paar Privilegierten im Spiel, die meilenweit entfernt von den Alltagsorgen der serbelnden Basisproduktion waren und vor allem ihrer eigenen Image-Pflege nachgingen. Da konnte wirklich kaum einer mithalten, wobei dieses Beispiel von ZUMSTEG mehr als deutlich macht, dass die nationalen Grenzen bei Eintreffen, Erkennung und Bewältigung der „Krise“ keine Rolle mehr spielten. Die Angelegenheit war längst eine internationale geworden. Das galt auch für die deutsche Textilproduktion.

Bei der bereits an verschiedenen Stellen zitierten *ETH-Studie*⁴⁴⁶ von 2002 handelt es sich um eine herausragende Faktensammlung zur Lage hiesiger Verhältnisse und besonders zur Ostschweiz. Die Studie war eng begleitet vom Schweizerischen Textilverband, mit dem Ziel, Ergebnisse in Form von praktischen Wegleitungen

⁴⁴⁵ Zumsteg, a.a.O.

⁴⁴⁶ Scholz, a.a.O.

und Anweisungen zu zeitigen. Von Interesse ist nun, wie diese aussahen, wie sie umgesetzt wurden und wie sie sich in der Zwischenzeit bewährt haben. Die ETH-Studie von 2002 bestand aus mehreren selbständigen Modulen, die in einer Zusammenfassung sowie einem empfehlenden Teil für das konkrete Vorgehen in Appenzell Ausserrhoden münden. Von der angewandten Systematik⁴⁴⁷ her ist zu sagen, dass viel ökonomischer Fundus herangezogen wurde, es also nicht an der andernorts festgestellten, mangelhaften Professionalität im Umgang mit der Textilindustrie gelegen hatte. Die einzelnen Schritte führten von der Produktions- zur Wertschöpfungskette bis hin zur betrieblichen Umsetzung innerhalb der gegebenen makroökonomischen Rahmenbedingungen, Labeling, Finanzierungsmöglichkeiten, Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Umwelt, Arbeitsmarkt, Ausbildung usw. Der zur Verfügung stehende Mitarbeiterstab war herausragend und der betriebene Aufwand darf als beträchtlich bezeichnet werden. Mittels „formativer Szenarioanalyse“ wurde erwogen, ein Abbild bzw. ein Modell des realen Systems zu beschreiben.⁴⁴⁸ Dies wurde in einem „Systemgraph/Systemgrid“ zusammengeführt. Aufgrund der fortgeschrittenen Analyse konnten dann die relevanten Systemgrößen sukzessive verwesentlich werden.

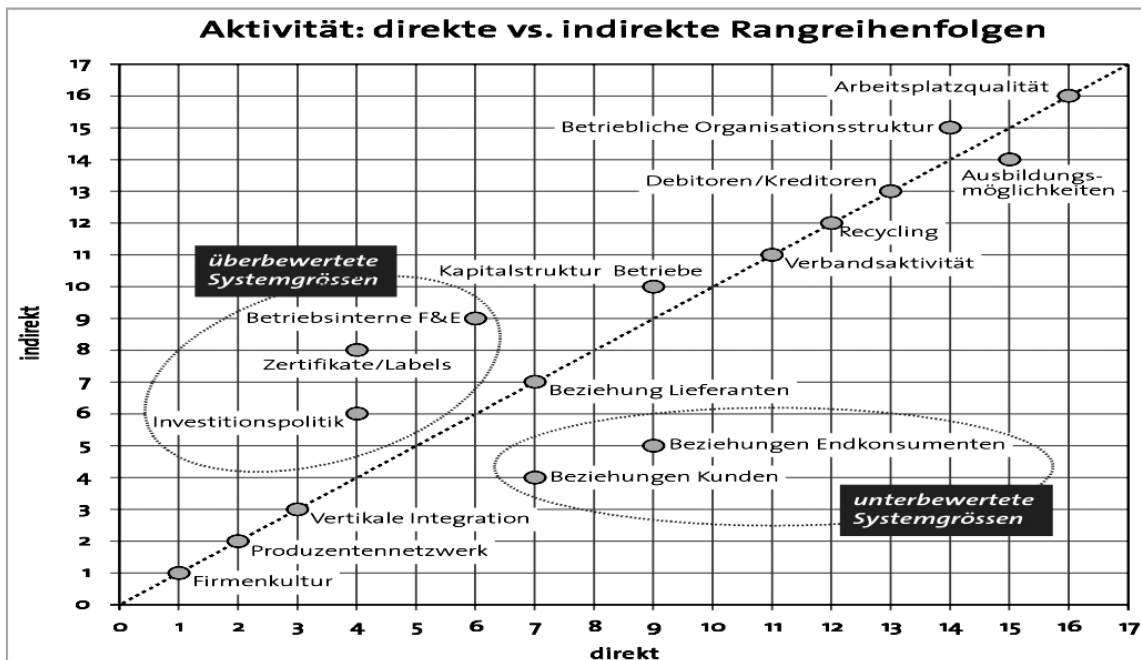


Abbildung 16: Rangreihen von 16 Systemgrößen mit direkter resp. indirekter Wirkung, in: ETH-Fallstudie 2002, S. 111

⁴⁴⁷ Scholz, S. 91 ff.

⁴⁴⁸ Scholz, S. 106

Für Abbildung 16 sind einerseits die „Neutralen“ entlang der 45-Grad-Achse wie Firmenkultur, vertikale Integration, Verband oder Recycling zu bemerken, andererseits aber Positionen wie Forschung und Entwicklung (deutlich überschätzt) und Verbindungen zu Endkunden (deutlich unterschätzt). Gerade diese letztgenannte Position ist aus den bisherigen Betrachtungen in dieser Arbeit nicht neu. In zahlreichen Beispielen und Würdigungen kam die Problemzone „Vertrieb“ bereits deutlich zum Vorschein. Dass aber die Beschaffungsseite „Beziehungen zu Lieferanten“ derart neutral sein soll, überrascht schon, denkt man an die Vielfalt, welche der schweizerische Aussenhandel bot (und heute noch bietet). Auch das sonst viel gerühmte „Labeling“ tritt nur als Aussenseiter in Erscheinung. Eine Erklärung darin kann beim Teilnehmerkreis der Umfragen gesehen werden, welche sich auf den Raum Appenzell beschränkte. Es war wohl so, dass sich die Herausforderungen für die lokalen Verantwortlichen letztlich glichen, was zwar die Repräsentanz der Umfrage nicht verbesserte, es jedoch den Projektleuten sicher nicht schwerer machte, brauchbare Schlüsse für diese Region zu ziehen und Empfehlungen abzugeben.

Aus all dem wurden Varianten respektive Szenarien gebildet.⁴⁴⁹ Mit der sogenannten „*minimalen Kooperation*“ sollte die unternehmerische Selbständigkeit weitgehend bewahrt und ergänzt werden durch lockere Vereinbarungen, zum Beispiel auf der Beschaffungs- oder Vertriebsseite. Bei der „*vollen Integration*“ hätte es im untersuchten Gebiet nur noch eine einzige Firma gegeben, welche die Basisproduktion betrieben hätte (durch den Zusammenschluss aller noch aktiver Firmen). Eine solche Lösung hätte deutliche Konsequenzen auf die Beschäftigungssituation vor Ort gehabt. Ferner wäre ein präsumtiver, freiwilliger Zusammenschluss der betroffenen Firmen wohl an der Realität gescheitert.

Beim gemässigeren Modell „*AR textile network*“ wäre vorgesehen gewesen, die rechtlich selbständig bleibenden Firmen den Grundsätzen einer verbandsmässigen, regionalen Organisation zu unterwerfen, welche das Label „AR“ nach aussen zu vertreten und die nicht überall optimal laufende Distribution übernommen hätte. Hauptnachteil wäre gewesen, dass konkurrierende Firmen beim Schlüsselement „Vertrieb“ hätten zusammenspannen müssen, was ein kaum aufzulösender Widerspruch in der Übungsanlage bedeutet hätte. Schliesslich gab es noch die Va-

⁴⁴⁹ Scholz, S. 116 ff.

riante „*Ressourcensharing im Hintergrund*“, welche darauf ausgerichtet war, die Beschaffungsseite komplett zentral zu organisieren. Das hätte in den Bereichen Humanressourcen, Beschaffung von Rohstoffen, Nutzung von Energie, Entwicklung von Umweltmassnahmen, gemeinsame Nutzung von Anlagen und Beschaffung von Finanzmitteln stattfinden sollen. Die dafür notwendigen, vorausgehenden Investitionen wären beträchtlich gewesen (wohlverstanden: ohne staatliche Gelder), der „Return on Investment“ allerdings unsicher, denn zum Beispiel gerade die Rohstoffbeschaffung war ein ureigenes Element des Unternehmensgeschickes und eignete sich daher nicht für eine Delegation an Dritte oder gar Mitbewerber.

Vor Bekanntgabe der favorisierten Lösung ist der Einwand vorzutragen, dass sich die genannten Varianten zwar aus den Ergebnissen der Umfragen ableiten liessen, es aber stark nach dem Bemühen aussah, wenigstens ein paar gangbare Lösungswege aufzuzeigen – was angesichts des betriebenen Aufwandes legitim war. Ob diese Lösungen auch wirklich praxistauglich waren und nicht bloss theoretische Funktionsgebilde blieben, war natürlich der springende Punkt des gesamten Vorhabens. War es tatsächlich gelungen, mit den vier Varianten derart nahe ans reale Geschehen heranzukommen, um den entscheidenden „Tipp“ für das Weiterbestehen des traditionsreichen „Standortes AR“ abzugeben?

Mit Hilfe einer EDV-gestützten Datenauswertung bekam die Variante *Volle Integration* den höchsten Wert, gefolgt von den Varianten *AR textile network* und *Ressourcensharing*. Die Variante *Minimale Kooperation* leistete gemäss der Auswertung kaum einen Beitrag an die nachhaltige Entwicklung im Raum Appenzell.

Spannend war der Vergleich mit einer durch die Projektteilnehmenden abgegebenen intuitiven Bewertung: Nummer 1 war *AR textile network*, eng gefolgt von *Ressourcensharing*, während *Volle Integration* und *Minimale Kooperation* deutlich abfielen. Demzufolge war bei den Studienteilnehmern hohe Kooperation bei hoher Autonomie der Einzelbetriebe von grosser Bedeutung.

Es folgten weitere Auswertungen, welche auch die Meinungen der Akteure in Betrieb und Region einbezogen. Schliesslich übten die Verantwortlichen der Studie eine Methodenkritik am eigenen Unterfangen, indem auf die Gefahr hingewiesen wurde, dass sich das Projekt durch Übungsanlage und Untersuchungssystematik selber in eine bestimmte Richtung lenken könnte. Die Wissenschaftlichkeit des Vorgehens war demzufolge unbestritten.

Schliesslich formulierte die ETH-Studie ihre „Handlungsansätze für die Zukunft“ wie folgt (Auszug):⁴⁵⁰

- Die Dynamik und der Kostendruck in der Textilindustrie werden weiter anhalten. Dies führt dazu, dass sich einzelne Betriebe und die gesamte Branchenstruktur in den nächsten Jahren massiv verändern werden. In zwanzig Jahren erwarten die Akteure eine hoch integrierte Textilindustrie, die in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Marketing überregional oder gar global vernetzt ist.
- Am Standort Schweiz werden nur noch Spezialitäten und Hightech-Textilien produziert, welche ein spezielles, Standort-Schweiz-typisches Know-how verlangen. Lokale Netzwerke, Verbände, Firmencluster oder Ähnliches ergänzen die globale Vernetzung vor allem in den Bereichen Ressourcenmanagement sowie Aus- und Weiterbildung.

Dazu ist zu sagen, dass in diesen Aussagen sicher nichts Falsches lag, wenn man sie aus heutiger Sicht nach 12 Jahren anschaut. Allerdings war das so im Beurteilungszeitpunkt doch sehr optimistisch-futuristisch und auch etwas gutgläubig, da in den Begleitkommentaren dem Textilverband und den Behörden vor Ort grosse Verantwortung aufgebürdet wurde bei der Umsetzung der „Vision“. Auch lassen sich die "Handlungsansätze" der ETH aus dem Aufbau der Studie und den vier Modellen nicht wirklich ableiten, sondern sie wurden möglicherweise leitlinienhaft und auch etwas rechtfertigend den eigentlichen Ergebnissen obengestellt⁴⁵¹. Das kann m.E. nur daraus entstanden sein, dass innerhalb der Arbeitsgruppe Know-how vorhanden war, das in die Aufbereitung der Studie so gar nicht hineingeflossen war.

So kommt man denn zum rückblickenden Ergebnis, dass sich die „Vision“ der Arbeitsgruppe zum Beispiel für die Firma AG Cilander durchwegs bewahrheitete, während andere aber gar nichts davon hatten. AG Cilander musste nicht einmal von den vier Varianten Gebrauch machen, denn sie setzte sich als fortschrittliche Produktionsstätte mit höchster Vertikalisierung ganz einfach gegen die meisten Mitbewerber durch. So ging es in den letzten zwölf Jahren konkret zu und her. Es war ein reines „survival of the fittest“. Was realwirtschaftlich noch gerettet respektive fusioniert und zu rentablem Erfolg gebracht werden konnte, überlebte. Alles

⁴⁵⁰ Scholz, S. 134

⁴⁵¹ Sh. bereits vorne in Kapitel 1: ETH-Studie als Datenfundus unbestritten, aber punkto Ableitungen von konkreten Ergebnissen nicht unbedingt.

andere blieb auf der Strecke. Vom *AR textile network* blieb kaum etwas übrig. Der Markt regulierte sich von selbst. Staat und Institutionen blieben aussen vor.

AR textile network ist übrigs auch ein gutes Beispiel für die gesamtheitliche Betrachtung der Branche. Es spielte eben zunehmend keine Rolle mehr, ob es sich um Spinnereien, Webereien oder um andere Partikularitäten handelte. Am Schluss zählte nur das Ergebnis, nämlich das was Ende des Tages in der Kasse liegenblieb. Und zwar völlig losgelöst davon, innerhalb welcher Produktionskette und unter welchen sonstigen Umständen es zustande kam.

Zu den *neuesten Entwicklungen im Textilgewerbe ab 2000* passt das folgende Zitat:

„Taditional technique inspires me, but I am
always pushing to do something new with it“

(Yiqing Yin, fashion designer, 2015)

„Design“ und nochmals „Design“ ist die Losung. Sogar die ehemaligen Protagonisten (wie ZUMSTEG) kommen so wieder auf ihre Rechnung. Ihr seinerzeit geäußertes Credo betreffend „höchsten Ansprüchen“ ist wieder gefragt. Nicht die maschinelle Massenproduktion steht mehr im Vordergrund in hiesigen Gefilden, sondern der kreative Umgang mit Formen und Materialien. Ob diese gewoben, gestrickt oder im Labor hergestellt werden, ist nicht das Hauptaugenmerk. So erstaunt es nicht, wenn die Zahl der Besucher der Pariser Stoffmesse *Première Vision* wieder ansteigt.⁴⁵² 2012 wurde gleich zum „Jahr der Preise und der Beschaffung“ ausgerufen, denn alle Gespräche kreisten um Themen wie Lieferzeiten, Kapazitäten und Preise. Produktmanager suchten nach Alternativen, wenn Basisartikel zu teuer geworden waren. Auch „Innovation“ war jetzt offiziell in aller Munde als geeignetes Mittel, um ansteigende Preise in den Schatten zu stellen.⁴⁵³ So meinte etwa ZURBACH (an derselben Stelle), dass in einem System, in dem jeder seine Marge retten will, eine Preissteigerung von 50 Cent per Meter im Laden eine Erhöhung von 15 Euro für ein Herrenhemd bedeute. Die Grundstimmung unter den Messeteilnehmern war

⁴⁵² TextilWirtschaft 07 vom 17.2.2012

⁴⁵³ TextilWirtschaft 07 vom 7.2.2012

aber so optimistisch wie lange nicht mehr. Der Aufschwung war spürbar und die europäischen Vorlieferanten waren deutlich besser ausgelastet. Die erzielten Preise waren aber alles andere als ermutigend. Das führte dazu, dass diejenigen im Vorteil waren, welche „gut vorgedacht“ hatten. Es kam darauf an, die Preise wenigstens im Modejahr halten zu können. Traditionen wie Liefertreue und finanzielle Solidität waren wieder gefragt.⁴⁵⁴ Wer also nicht gut genug „vorgedacht“ hatte, war wieder weg vom Fenster. So hat man sich den heutigen Textilmarkt vorzustellen.

Wie sieht es zum Beispiel bei den Webereien heute (im Jahre 2015) aus? Gemäss ITMF sind 80 % der weltweit installierten Webereikapazitäten in asiatischen Ländern konzentriert, in der Nähe der Bekleidungsindustrie.⁴⁵⁵ Dies sollte an dieser Stelle allerdings nicht mehr überraschen. Neben China sind es Indien, Pakistan, Thailand, Indonesien und Südkorea, welche die Weltspitze der Kapazitäten im Bereich Standardgewebe anführen. Die Webereien in Nordamerika, Europa sowie Japan konzentrieren sich auf die Produktion von Hightech-Geweben.

Interessant sind auch die Erläuterungen zum globalen Gewebehandel, welcher 2011 einen Wert von USD 73 Mia. erreichte. Dies entspricht einem Anteil von 80 % am Handel mit textilen Flächengebilden.⁴⁵⁶ Es lohnt sich also kaum, darüber zu spekulieren, ob der eine oder andere heimische Gewebehändler heute noch mithalten könnte, denn bei solchen Dimensionen im Weltmarkt versinkt die Bedeutung Einzelner auf die dritte Stelle hinter dem Komma. Und die seinerzeit noch vorhandene Bekleidungsindustrie, welche anerkanntermassen die Gesamtbranche hätte unterstützen können, ist inzwischen weitgehend nicht mehr da.

Heute besteht grosser Konkurrenzdruck für die Webereien durch das Aufkommen der Maschenware, welche sich im Bereich Freizeitbekleidung etabliert hat.⁴⁵⁷ Aber auch der wachsende Einsatz von Vliesstoffen im Bekleidungsbereich sowie bei technischen Textilien ist für die Produzenten eine grosse Herausforderung. So kann zum altehrwürdigen Thema „Weberei“ abschliessend gesagt werden, dass selbst die milliardenschweren asiatischen Konglomerate vor Herausforderungen

⁴⁵⁴ TextilWirtschaft 07 vom 7.2.2012

⁴⁵⁵ Textilplus, Ausgabe 11/12-2014, S. 15ff.

⁴⁵⁶ Textilplus, Ausgabe 11/12-2014, S. 16

⁴⁵⁷ Textilplus, Ausgabe 11/12-2014, S. 17

stehen, die sich mit denjenigen im 19. und 20. Jahrhundert europäischer Provenienz vergleichen lassen.

Hinsichtlich *neuartigsten Produktionsmethoden* sollen noch einige Beispiele erwähnt werden. So läuft z. B. unter dem Titel „Schnittstellenspezifisches Injektprinzen von Textilien“ seit zwei Jahren ein Projekt an der Schweizerischen Textilfachschule, das die *digitale Drucktechnik* favorisiert und nahezu unbegrenzte Möglichkeiten im Design der textilen Fläche ermöglicht.⁴⁵⁸ In einen extra präparierten Drucker können alle gängigen Farbstoffe des Textildruckes (Reaktiv-, Säure-, Dispersions- und Pigmentfarbstoffe) eingefüllt und diverseste Rohwaren eingefärbt werden. Beim digitalen Bedrucken von Stoffbahnen handelt es sich gemäss der Autorenschaft nach dem Sticken um eines der hochwertigsten Veredelungsverfahren von Textilien, die u. a. eine nahtfreie Optik bei Bekleidungsteilen erzielt. Zur Zeit stehe allerdings noch kein IT-gestütztes Tool zur Verfügung, um die vielen manuellen Arbeitsschritte zu automatisieren. Dazu kann man sich gut erinnern an die in Kapitel 2 geschilderten aufwendigen Verfahren, zum Beispiel bei der Spinnstoffaufbereitung, welche die Spezialisten schon vor 100 Jahren in Anspruch nahmen. Auch heute zerbrechen sich die Spezialisten dann und wann die Köpfe, ob der gelegentlich schier unlösbaren Hindernisse, die sich bei Anwendung neuartiger Technologien ergeben, beispielsweise bei Druckern mit acht Druckköpfen aus Korea, Musterfüllprogrammen aus Frankreich, Print-Software aus der Schweiz und internationalen Farbstoffen. Nur ist jetzt die Basis für erfolgreiches Wirken derart breit gelegt, dass solche Unterfangen nicht zum Vornherein aussichtslos sind, sondern mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit sich zu gegebener Zeit umsetzen lassen, auch wenn der wirtschaftliche Erfolg sich nicht gleich einstellen sollte.

Gut passend ist auch ein Hinweis auf die Firma *Jakob Schlaepfer & Co. AG, St. Gallen*, deren Art Director MARTIN LEUTHOLD bereits in Kapitel 2 zur Sprache kam. Die Firma kann als ausgewiesenes Prunkstück der internationalen Szene im Bereich Design bezeichnet werden, die bisher sämtliche Klippen überwand und deren Wortmeldung im Jahr 1995 in der Fachpresse entsprechend Gewicht hatte.⁴⁵⁹ Zum Thema „Innovation“ äusserte sich LEUTHOLD wie folgt:

- Umsetzbare Ideen lassen sich überall finden

⁴⁵⁸ Textilplus, Ausgabe 01/02-2015, S. 31

⁴⁵⁹ TVS Jahresbericht 1995, S. 39 ff.

- Ständig Ausschau halten nach Neuem
- Kein kreatives Wirken ohne entsprechende Begeisterung von Mitarbeitern und Geschäftspartnern

Schlaepfer & Co. AG wurde im genannten Fachartikel mit ihren Deco-Stoffen zitiert, welche 1992 zur Verbesserung der Lage der serbelnden Heimtextilien herangezogen werden sollten. Erfahrungen hatte man auf diesem Gebiet noch keine. Nach anfänglichen Misserfolgen wurden einzelne Kleiderstoffe abgeändert und zwanzig neue Deco-Kreationen geschaffen. Jedes dieser Werke wurde am nächsten Fachtag einem begeisterten Publikum vorgestellt, welches so etwas noch nie vor Augen gehabt hatte. Und so kam man ins Gespräch, obwohl der Heimmarkt längst übersättigt war. 1994 war Premiere in Venedig und 2 Jahre später waren es vierzig Kreationen, die an der „Heimtex“ in Frankfurt gezeigt wurden. LEUTHOLD meinte dazu, dass die Schweiz trotz Standortnachteil mit solchen aussergewöhnlichen Ideen wie der „Création Baumann“ genügend Potenzial hätte, um Partnerschaften mit ausreichenden Synergieeffekten einzugehen und zum Erfolg zu bringen. Denn nur „Einzigartiges“ sei gut genug in diesem existenziellen Verdrängungswettbewerb.

Dem Schreibenden wurde 18 Jahre nach diesen Äusserungen Gelegenheit geboten, die „Werkstatt“ der Firma in St. Gallen zu besuchen. Ja, das ist eine „Werkstatt“ im wahrsten Sinn des Wortes mit genug Lichteinlass (an leicht erhöhter Lage), einer Portion Abgeschlossenheit durch strukturierte Kammerung innerhalb des Gebäudes, grosse Auslegeflächen auf entsprechenden Tischen, riesigem Materialdepot mit allen vorbereiteten Kreationen. Man spürt geradezu den Willen, etwas Aussergewöhnliches zu schaffen. Von einer „Fabrik“ kann hier nicht berichtet werden, sondern eher von einem speziellen Schneider- oder Stickereiatelier. – Kein Wunder, wenn hier Weltspitze kreiert wird. Es „stimmt“ einfach alles in diesem Gebäude.

Sehr futuristisch kommt ein Fachartikel aus dem Jahre 2014 daher, welcher sich mit dem Thema „Textile Revolution hat gerade erst begonnen“ befasst.⁴⁶⁰ Es werden in komprimierter Form die Merkmale und künftigen Anwendungen von „Textil“ als neuem Werkstoff-Alleskönner geschildert:

⁴⁶⁰ Textilplus, Ausgabe 07/08-2014, S. 6 ff.

- Kleidung aus interaktiven Textilmaterialien
- In Dächer eingebaute Solarzellen aus Textilien
- Verwendung von Naturfasern bei Fahrzeugkarosserien
- Faserstrukturen statt Armierungsstahl im Hoch- und Tiefbau
- Leitfähige Garne für die Anwendung in der IT, 3-D-Flechten von Stents, 3-D-Weben von T-Trägern

Liest man den Artikel mit grosser Distanz und Zurückhaltung, so scheint es doch so zu sein, dass sich diese textilen Neuerungen zwar noch nicht grossflächig im Alltag bemerkbar machen, es jedoch schon so ist, dass man gelegentlich auf solche Elemente stösst, zum Beispiel bei Innenausstattungen von Automobilen, Flugzeugsitzen oder bei genauer Betrachtung auch bei funktionsbasierten Materialien bei Schuhen als auch bei Kleidung im Freizeitbereich. Da steckt tatsächlich Potenzial drin für die europäische Forschungskapazität der nächsten 20 bis 30 Jahre. Die entsprechenden Ausbildungs- und Forschungsstätten scheinen im Moment gerade in Deutschland wie Kraut aus dem Boden zu schiessen. Da ist es nicht verwunderlich, wenn die Autoren einleitend bemerken, die Textilindustrie sei das erste Opfer der Globalisierung gewesen (was in dieser Eindeutigkeit nicht stimmt), um dann kontrapunktisch auf die Vorzüge der eben erst begonnenen textilen Zukunft einzuschwenken. „Innovation“ ist gerade in europäischen Breitengraden im Moment sehr gefragt, sodass die vorgebrachten Anliegen zweifelsfrei berechtigt sind.

Schliesslich sei noch ein Überblick gegeben über gerade aktuelle Themenkreise in der europaweiten Textilindustrie:⁴⁶¹

- Textilien und Schlechtgerüche — Ursachen und Vermeidung
- Qualitätssicherung in der Spinnerei durch verbesserte Faserprüfgeräte
- Manufacturing Execution System (MES) im modernen Veredlerbetrieb
- Thermoplastische Hotmeltbeschichtung in der Textilausrüstung
- Neurophysiologische Wahrnehmung von Textilien
- Textilien und Verbundwerkstoffe aus Baumrinde
- Denim mit verbesserter Formstabilität
- Schädliche Substanzen in Kinderbekleidung
- Einsatz der Technologie der Kabelummantelung
- Vektorenschutz in Textilien
- Vom Zigarrenbändli zum Hightech-Band

⁴⁶¹ Textilplus, diverse Ausgaben 2014

Bisher war in dieser Arbeit wenig zu vernehmen zu den USA. Das kann anhand eines geeigneten Fachartikels⁴⁶² jetzt nachgeholt werden. Er stammt aus dem heutigen Zentrum der Schweizer Textilmaschinenherstellung (Rieter, Winterthur). Dabei kann man sich an das in Kapitel 2 erwähnte Zitat erinnern, als sich Frau WALLRAFF von Rieter AG dezidiert zum heiklen Unterfangen äusserte, eine allgemeingültige Spinnmarge abzuleiten. Zu zahlreich seien die Faktoren, die sie bestimmten. Nun geht Frau BIERMANN im genannten Artikel der Angelegenheit anhand einer ähnlichen Fragestellung nach. Sie hält fest, dass nach dem Ende des Multifaserabkommens (MFA) im Jahr 2005 in den USA massiv Textilbetriebe geschlossen wurden, es aber seit 2009 wieder signifikant besser laufe. Die Gründe lägen beim nordamerikanischen Freihandelsabkommen, den Verbraucherpräferenzen, günstigen Energiekosten, Senkung der Arbeitskosten dank Automatisierung, subventionierter Baumwolle, günstigem Dollarkurs, guten logistischen Voraussetzungen und Förderprogrammen der Regierung. Hochinteressant stellt BIERMANN fest, dass es **auf die gesamte Lieferkette** ankomme, denn 50 % der Baumwollfasern aus den USA würden nach China und Asien exportiert, von wo sie hauptsächlich als Bekleidung respektive Heimtextilien zurückkämen. Die Addition der Kosten beginne mit denjenigen der Rohbaumwolle, gefolgt von Importzöllen, Transportkosten, Herstellungskosten in Spinnerei/Weberei/Strickerei sowie der Marge des Textilunternehmens. Anhand von sechs Fallbeispielen weist die Autorin nach, dass es zum Beispiel günstiger sei, Garn statt Baumwolle nach China zu senden (infolge der hohen Importzölle auf Baumwolle). Am günstigsten sei der Versand von US-Baumwolle in andere asiatische Länder, um das Fertigprodukt wieder in die USA einzuführen.

BIERMANN kommt zum Schluss, dass es für US-Händler bei steigenden Löhnen in Asien und besserer Produktivität in Lateinamerika noch attraktiver werde, Baumwolle oder Garne nach Lateinamerika zu senden, um dort die Herstellkette weiter bis zum fertigen Textil fortzuführen. In den USA habe sich der Markt seit 2009 erholt, denn es seien wieder Spinnereien eröffnet worden. Total 300 Spinnereien im ganzen Land seien aber nicht viele. Der Export von US-Garnen sei zwischen 2007 und 2011 um 15 % angestiegen, der Turnaround ist also geschafft. Insgesamt ist die Schilderung der Situation in den USA ein anschauliches Beispiel, wie sich die

⁴⁶² Textilplus, Ausgabe 01/02-2015, S. 15 ff.

Lage auch in grossen Wirtschaftsräumen unerwartet ändern kann. Einmal erfolgte Verwerfungen können wieder rückgängig gemacht werden. Das ist gewiss ein schwacher Trost für die zu kurz gekommenen Europäer, aber das Beispiel USA zeigt, dass es selbst auf ausgesprochen globaler Ebene nicht selbstverständlich ist, die Kurve jederzeit wieder zu kriegen. Manchmal braucht es Zeit, selbst in einem Land wie den USA.

5. ZUSAMMENFASSUNG

Die im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse sollen im Folgenden thematisch zusammengefasst und konsolidiert werden. Ferner wird in einer *Schlussformel* nochmals der generelle Nutzen der Arbeit auch für andere Branchen festgehalten.

Die bei einigen Gelegenheiten wahrgenommenen Meinungen von Firmeninhabern, welche schon in den 1970er Jahren zum Schluss kamen, dass die sich anbahnende „Krise“ nicht hausgemacht war, kann im Rückblick nicht bestätigt werden. Es mag zwar sein, dass sich solche Ansichten aufgrund von internationalen Kontakten der Verantwortlichen in deren Vokabular eingenistet hatten, aber die reale Lage vor Ort zeigte – vor allem auch im Vergleich mit Deutschland – in eine andere Richtung. Korrekt ist, dass sich die Schweiz in diesem Jahrzehnt gesamthaft in einer nicht komfortablen wirtschaftlichen Situation befand (Ölkrise, ökologischer Umbau, Inflation, Fachkräftemangel). Das war auch für die Textilindustrie gewiss kein Vorteil. In Deutschland erwies sich die Textilwirtschaft durch ihre breitere, voluminösere Aufstellung als robuster. Die Einbrüche waren zwar auch vorhanden und von staatlicher Förderung war nichts zu spüren, aber die überlebenden, vergleichbaren deutschen Exponenten hielten länger durch als ihre Schweizer Pendants und sie bewirkten bei diesen gar noch eine Verzögerung des Einbruches durch massive

Abnahmemengen im Aussenhandel. Die asiatischen Niedriglohnländer mögen zwar durch Preisunterbietungen auch die heimischen Produzenten getroffen haben, aber das war niemals das Hauptargument für den gesamteuropäischen Einbruch. Vielmehr waren es die massiven Einfuhrmengen von Fertigfabrikaten und **Bekleidung** aus Entwicklungs- und Schwellenländern in den 1980er und 1990er Jahren, welche die heimische westeuropäische textile Basisproduktion durchschüttelten. Es gab eigentlich kein Entrinnen mehr. Selbst die Tüchtigsten mussten ihre Produktionsverfahren umstellen und wurden bestenfalls noch zu reinen Nischenplayern. Ihr solides Können, ihr top-spezialisiertes Know-how sowie auch die da und dort vorhandenen finanziellen Mittel befähigte sie zum Teil bis in heutige Tage hinein, auf dem textilen (Welt-)markt noch zu bestehen. Sie hatten die Zeichen der Zeit längst erkannt und gingen ihre eigenen Wege - und sei es "nur" als Frottier-tuchproduzent mit eigener Edelmarke. Und genau am Schicksal dieser wenigen Ueberlebenden ist gut abzulesen, dass die Bemühungen um die Jahrtausendwende, das hochkomplexe textile Herstellungs- und Vertriebsystem doch noch zusammenzuschweissen, aussichtslos waren. Da hätte man wesentlich früher in den Vorahrzehnten eingreifen müssen. Aber damals waren weder staatliche, institutionelle noch wissenschaftliche Gremien zur Verfügung gestanden, um die Grundzüge der sich abzeichnenden wirtschaftlichen Umwälzungen nur schon zu erkennen. Unternehmerischer Eigennutz und der feste Glaube daren, es irgendwie "doch noch" zu schaffen, waren weit mehr verbreitet als die Einsicht, dass das Textilland "Schweiz" an seine Grenzen gestossen war und letztendlich die meisten zu den Verlierern zählen könnten.

Um die Misere grafisch festzuhalten, sei nochmals auf das „Business Chart“ (Abbildung 17) zurückzukommen, und zwar nach den Einbrüchen zwischen 1980 und 1990. Das bestehende Vertriebsnetz war löchrig geworden. Die Absatzkanäle der Produzenten via Manipulation und Rohgewebehandel funktionierten nicht mehr. Es galt zunehmend nur noch das Gesetz der „grossen Zahlen“. Wer bei den Welthandelsvolumina nicht mithalten konnte, wurde weggefegt. „Qualität und Service“, die in vielen Umfragen Thema waren, hatten als Erkennungsmerkmal der ehemals prosperierenden westeuropäischen Branche ausgedient. Sie waren zur Selbstverständlichkeit geworden.

Business Chart

einer schrumpfenden Branche

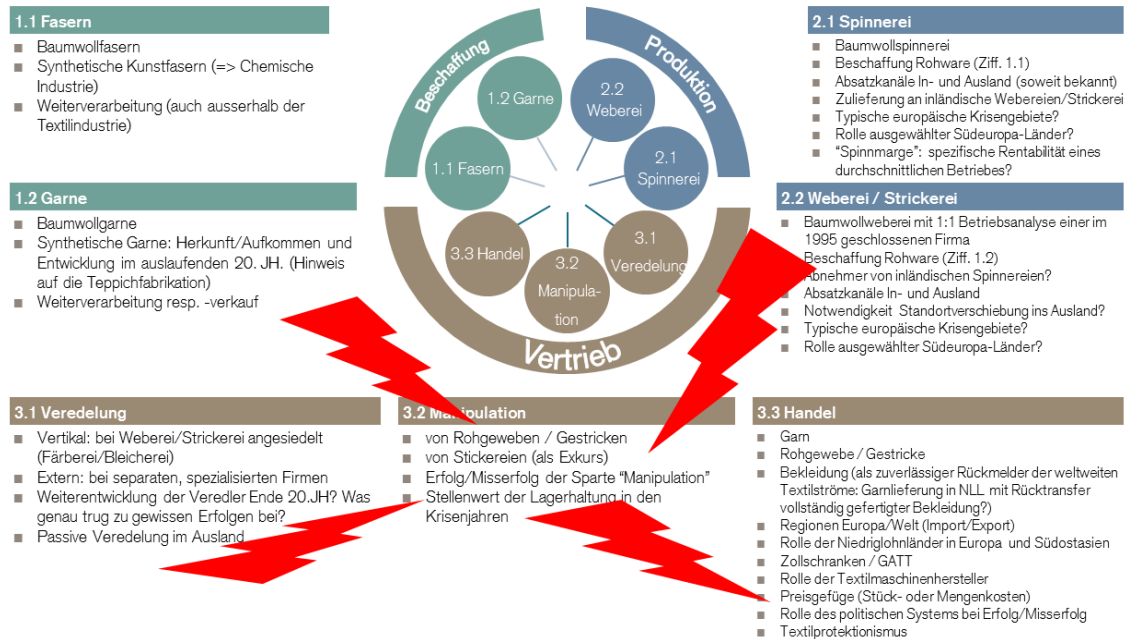


Abbildung 17: Business Chart „in mutierter Form“, vgl. Abbildung 7

Auch das in Kapitel 2 angekündigte „Drehen am Business Chart“ sei hier nochmals bemüht, einerseits mit der schon erwähnten Ausdehnung um einen „dritten und vierten Kreis“, um die stufenweise Internationalität der Verhältnisse von Europa nach Uebersee anzusprechen, andererseits da sich manche jahrzehntelang eingespielten Gewohnheiten und Traditionen im Stammland Schweiz in Luft auflösten:

- Zu 1.1: Fasern wurden für die Textilverarbeitung nicht mehr so oft gebraucht, da die Spinnereien zunehmend selektiv beschäftigt waren respektive der Trend zum Fertigprodukt unverrückbar zur Tatsache wurde. Dabei spielte der Unterschied zwischen BW- und synthetischen Fasern zunehmend eine untergeordnete Rolle, der auch in sich angleichenden Preisfixierungen seinen Niederschlag fand.
- Zu 1.2: Garne wurden immer öfter im Ausland beschafft, statt sie bei den einheimischen Spinnereien zu beziehen. Synthetische Garne waren zwar in den 1970er und 1980er Jahren ein „Renner“, aber deren aus der chemischen Industrie herrührender Herstellungsprozess führte nicht zu einer dauerhaften Lösung respektive Konsolidierung oder Rettung der heimischen Produktionsketten. Die massiv gestiegene weltweite Nachfrage nach Textilien absorbierte

vielmehr auch die Erzeugnisse aus den chemischen Herstellungsverfahren problemlos – allerdings dann halt auch verbunden mit einem Prestige- und Umsatzeinbruch, den die traditionell eingebundenen Produzenten zu entrichten hatten.

- Zu 2.1: Die Spinnereien liefen zwar – kommerziell betrachtet – bis in die 1990er Jahre noch auf Hochtouren, wobei aber nicht klar ist, ob es sich noch um „Produktion“ oder bereits um Zwischenhandel respektive reine Vorstufen zur Passiven Lohnveredelung handelte (spezielle Anfertigungen für Abnehmer im nahen Ausland).
- Zu 2.2: Die Webereien als Kristallisationselement der gesamten Heimindustrie sackten in den 1990er Jahren definitiv ein und konnten ihren früheren Stand nie mehr erreichen.
- Zu 3.1: Die Veredelungsindustrie durchlief in den untersuchten Jahrzehnten einen grundlegenden Wandel, indem sie ihre angestammte Funktionsweise entweder in den Vertikalprozess integrierte oder durch die Wahrnehmung neuer Aufgaben im textilen Gesamtprozess sich selektiv sogar gut über Wasser halten konnte. Neueste Herstellungstechnologien seit der Jahrtausendwende eröffnen den Textilveredlern Wege, welche in den Vorjahrzehnten nicht voraussehbar waren.
- Zu 3.2: Die Manipulation als Drehscheibe zwischen Produktion/Design und Textilhandel hatte in der herkömmlichen Form ausgedient. Die in den 1990er Jahren bei den Schweizer Manipulanten noch angehäuften, letztlich überdotierten Warenlager reflektierten den grossflächigen Zerfall dieser letzten Ausprägung des Schweizer Verlagskapitalismus im Textilbereich.
- Zu 3.3: Der Textilhandel war als traditionell internationale Disziplin weniger betroffen, da er sich neuen Marktgegebenheiten von selbst anpassen konnte. Die wenigen Rohgewebehändler gibt es zum Teil bis heute noch. Aber die Überschwemmung des Heimmarktes mit Bekleidung aus Südostasien war auch für sie alles andere als geschäftsfördernd. Man kann daher die fortlaufende Entwicklung des Rohgewebehandels der damaligen Zeit mit dem Schicksal der Manipulation durchaus in Verbindung bringen. Die heimischen Spinnereien und Webereien konnten sukzessive nicht mehr im gewohnten Rahmen exportieren, weil die Hauptabnehmer in der Europäischen Union selbst von der „Krise“ heimgesucht wurden. Die Erleichterungen bei der PLV durch abgebaute

Zollschranken kamen spät und die Nichtzugehörigkeit des Landes zum EWR war auch nicht mehr das Argument für die Manifestation heimischer Befindlichkeiten. Den Beruf des *Textilkaufmannes* wird es weiterhin geben, allerdings mit dem Unterschied, dass eine heute ausgebildete Fachkraft neben hohem Fachwissen sich vor allem durch ihre zwingende internationale und vor allem interkontinentale Vernetzung qualifizieren muss. Die Zeiten monatlichen Erscheinens des „Fabrikanten“ vor der Haustüre des Stickers oder Webers sind vorbei. Wer nicht gerne mit dem Flugzeug zur Arbeit fährt, hat als *Textilkaufmann* keinen Platz mehr in der Geschäftswelt.

Insgesamt ist zum Zustand des „Business Charts“ zu sagen, dass es durch massive Verdrehungen und Einschnitte aus den Angeln gehoben und damit unbrauchbar geworden ist. Man müsste es neu erfinden, denn die „Textilindustrie“ ist zu einem weit mehr verstrickten Netzwerk – mit zahlreichen Varianten und Untervarianten – geworden, als dass es in einem solchen „Chart“ noch einwandfrei abzubilden wäre. Und genau diese Erkenntnis belegt doch mehr als deutlich, dass die in dieser Arbeit entwickelten Argumentationlinien (in Kapitel 2) und den entsprechend gemachten Nachforschungen nicht umsonst waren.

Diesen Erwartungen entsprechend entwickelten sich auch die Gesamtergebnisse für die Schweiz: Nach 1990 ging es mit den Spinn- und Webkapazitäten deutlich bergab. Abbildung 18 zeigt, dass die mehr oder weniger seit Jahrzehnten an Ort tretende Schweizer Bekleidungsindustrie nicht in der Lage gewesen wäre, die flächendeckende Versorgung einer prosperierenden europäischen Industrienation zu gewährleisten. Nur war es so, dass die meisten Protagonisten durch die strikte Trennung der Sektoren „Textil“ und „Bekleidung“ die sich anbahnende, wenig komfortable Lage noch verschärften. Kaum jemand hatte halt vorausgesehen, dass es dringend geboten gewesen wäre, nicht nur auf Heimtextilien oder technische Spezialprodukte zu setzen, sondern die Kleiderproduktion derart auf Vordermann zu bringen, dass die heimischen Hersteller in der Lage gewesen wären, als EINHEIT aufzutreten und mit modischen und preisgünstigen MARKEN einen ernst zu nehmenden Marktanteil bei der Inlandversorgung zu bestreiten. Die Produktion von Uniformhemden oder Berufskleidern für Staatsbedienstete war eher nicht die Lösung für eine tragfähige, zukunftsgerichtete textile Gesamtleistung eines Landes. Vielleicht hätte es einer Leitfigur im Sinne eines „Hayek der Textilindustrie“ be-

durft, der den Produktionsstandort mit einer zündenden Idee umgekrempelt hätte.⁴⁶³ Und in diesem Zusammenhang wäre dann auch KNESCHAUREK zum Tragen gekommen, der die Trennung der Spreu vom Weizen bei den heimischen Produzenten gefordert hatte – allerdings unter Ausblendung der Konsequenz, dass den von ihm gesteckten Anforderungen wohl niemand mehr gerecht geworden wäre und somit die ganze Branche bis auf wenige Ausnahmekönner noch früher aus dem Rennen geworfen worden wäre.⁴⁶⁴

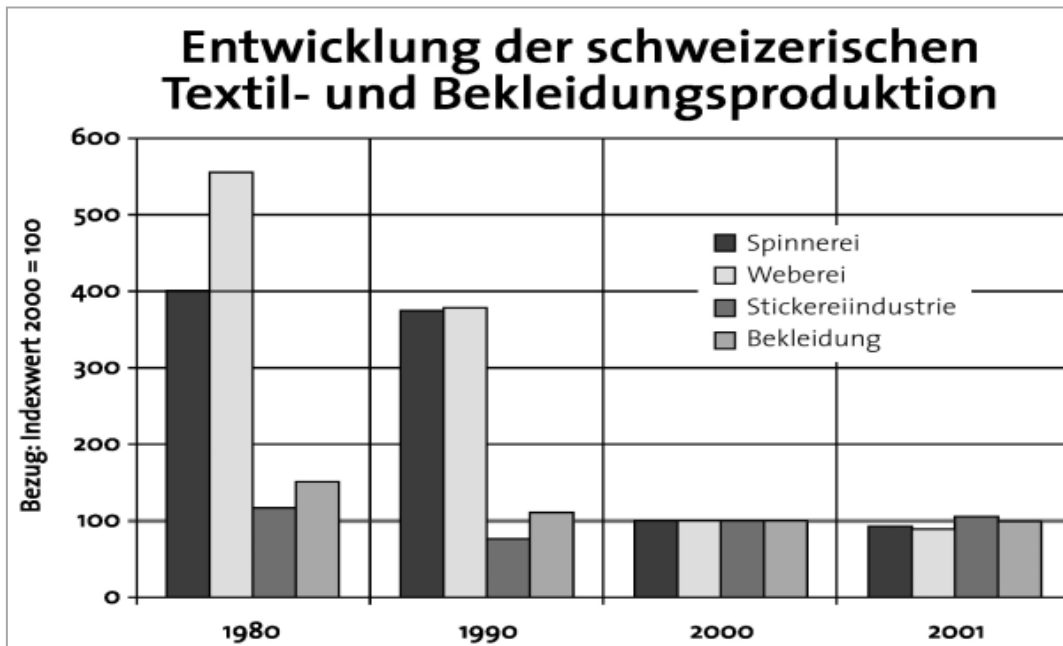


Abbildung 18: Basisproduktion in der Schweiz 1980–2001, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, S. 23

Welches sind die zu ziehenden *Lehren aus der Geschichte?* – Welches waren die Epochen überspannenden *historischen Bögen*, die entsprechende Vergleiche erlauben? Hat es sich gelohnt, den in den Kapiteln 2 und 3 gebotenen Zusammenzug in fachlicher und historischer Hinsicht zu machen?

Gerade das beim „Chart“ (Abbildung 17) erfolgte Aufzeigen der hochkomplexen Textilbranche mit all ihren Partikularitäten und Schnittstellen bereits im Produktionsbereich führt zur Bestätigung der Erkenntnis, dass es sich um eine mehrdimensionale und mehrschichtige Angelegenheit handelte, welche zu Situationen und Konstellationen führen konnte, die durch den einzelnen Unternehmer in keinsten Weise noch im Griff zu halten waren. Die viel gelobte Handels- und Gewer-

⁴⁶³ N. Hayek (1928-2010). Galt als "Retter" der Schweizer Uhrenindustrie mit dem von ihm lancierten Label „Swatch“. Der Verlauf der Uhrenindustrie war jedoch ein anderer, sodass der Verweis auf Hayek an dieser Stelle rein symbolischen Charakter haben soll.

⁴⁶⁴ Kneschaurek, a.a.O.

befreiheit (= HGF) war zwar (auf dem Papier) noch vorhanden. Sie wurde aber durch all die widerlichen Umstände in der Branche arg gebeutelt. Sich als Einzelner anhand eigener autonomer Leitsungen darauf berufen zu wollen, war effektiv keine gute Basis mehr für weiteres, erfolgreiches Gedeihen der Gesamtindustrie. Im Gegenteil: Die HGF hätte die dringend erforderlichen Konzentrationsbemühungen gar noch behindert (respektive hätte von denjenigen Kreisen ins Feld geführt werden können, die partout nichts verändern wolten). Die staatlich gelenkten Manufakturen Südostasiens, insbesondere in China, waren auf einem weit erfolgreicheren Pfad unterwegs (ohne jetzt das Thema auf eine dogmatisch-politische Ebene abdriften zu lassen).

Das vorne in Kapitel 1 propagierte Vorgehen mit der "Unternehmensgeschichte plus" hat sich bewährt. Es ist allerdings keine Selbstverständlichkeit, auf dem analytischen Weg so zu dieser Erkenntnis zu gelangen. Denn einerseits ist es ein berechtigtes Anliegen, makroökonomisch zu forschen (unter Auslassung von Einzelfällen), andererseits gerät man halt doch auch in unternehmensgeschichtliche Fallbeispiele hinein, die einen beschäftigen und dann eben nicht mehr loslassen, wenn es darum geht, den festgestellten gesamtwirtschaftlichen Ist-Zustand konkret anhand von Einzelfällen abzuspiegeln. Umgekehrt gilt aber auch (ganz im Sinne von BERGHOFF), dass wer sich mit konkreten Firmenarchiven befasst, gewiss nicht darum herumkommt, sich mit dem wirtschaftlich-gesellschaftlichen Umfeld im Beurteilungszeitraum zu befassen. Und das kann dann eben dazu führen, dass branchenspezifisch, ablauf- und prozesstechnisch auf eine Detaillierungsstufe eingegangen werden muss, die man sich zu Beginn des Vorhabens eigentlich kaum vorgestellt hätte. Die ursprüngliche Idee, die Dossiers mit Zahlenanalysen zu den Geschäftsberichten zu ergänzen, erhielt so eine Ausweitung, die man gut und gerne als "Unternehmensgeschichte plus" bezeichnen kann. Die gegenseitigen Wechselwirkungen zwischen sequenziell ausdifferenziertem, konkretem Unternehmertum in der Textilproduktion und deren Querverbindungen zu Branche und zeitspezifischem Zustand der betreffenden Volkswirtschaft(en) konnten im Rahmen dieser Abhandlung aufgezeigt und gewürdigt werden.

Um den in der vorliegenden Arbeit entstandenen Wildwuchs von Argumenten und Gegenargumenten übersichtlich zu halten, erfolgten die Darlegungen im zweiten Kapitel zum Thema „Fachliches“ ausführlich. Dieses Wissen war notwendig, um

sich trotz allem überhaupt ein Urteil bilden zu können. Es war gewiss einfacher, ein europäisches Radio- oder Fernsehgerät trotz fernöstlicher Konkurrenz auf dem Markt zu halten, als sich mit Garnen oder Baumwollgeweben in einem intransparent gewordenen Vertriebsgefüge zurechtzufinden. Radio- und Fernsehgeräte sind ~~ein~~ fertige Endprodukte mit eigener Marke, währenddem Garne und Baumwollprodukte bestenfalls Halbfabrikate sind, um deren Vertrieb sich Abertausende Mitbewerber in einem eng gewordenen Abnehmermarkt stritten. Die dabei entstandenen „Knoten“ konnten fast nicht mehr gelöst werden, denn die *Regionen* (um nochmals mit KIESEWETTER nachzuhaken) hatten unbestritten über Jahrzehnte eine Vorreiterrolle in den wirtschaftlichen Blütezeiten der Textilindustrie gespielt, wobei sich dieses „kollektive Bewusstsein“ über 100 oder 200 Jahre an den einzelnen Orten derart eingenistet hatte, dass es den meisten lokalen Protagonisten nicht mehr gelang, sich aus eigener Kraft von den Fesseln der örtlichen Vergangenheit zu lösen. Aus diesem Verständnis heraus sollte die immer wieder festgestellte „Flucht nach vorne“ einzelner Firmeninhaber, welche partout ihre eigene desolate Situation nicht zugeben wollten, besser verstanden werden.

Die in Kapitel 4 durchgeführte zeitliche Tranchierung 1970–1980 und 1985–1995 soll nochmals kurz aufgegriffen werden, denn aus den resultierenden Unterschieden im Zeitprofil der beiden Dekaden sollte der Zugang zur in der Einleitung (Kapitel 1) propagierten "historischen" Vorgehensweise in dieser Studie hergestellt werden können.

Die Jahre 1970 bis 1980 zeichneten sich aus durch die schleichende Wirtschaftskrise, welche auch die Textilindustrie erfasste. Bei Habis Textil AG äusserte sich das in Korrekturen beim Warenlager, beim grossen Gewinneinbruch im Jahr 1975, beim noch ungewissen Aufkommen der Synthetics, beim Bewusstwerden der Komplexität allein bei der Garnbeschaffung, beim noch möglichen Umwälzen von Kostentreibern (z. B. Löhne oder Energie/Umwelt) auf die Endprodukte, bei den durch die Firmeninhaber wahrgenommenen, rezessiven Erscheinungen der Wirtschaft, bei noch möglichen Absprachen mit den Manipulanten, beim (ex post) nicht verständlichen, unerbittlichen Konkurrenzkampf zwischen örtlich nahe gelegenen Firmen, bei der schwer begreifbaren, fehlenden engeren Zusammenarbeit mit den heimischen Spinnereien, bei den Erklärungsversuchen mit der Billiggarnbeschaffung in Brasilien oder beim nochmaligen Aufblühen der Geschäftszahlen und ers-

ten Erfolgen aus betrieblichen Umstellungen in den Jahren 1979 und 1980 mit nachfolgendem ersten Expertenbericht von GHERZI. Hinzu kamen die festgestellten Sachverhalte beim Aussenhandel, welche das verbal weit verbreitete Ungetüm der „Importe aus den NLL“ nicht bestätigten. Interessant auch, dass die Sektorführerschaft „Textil“ im Schweizer Aussenhandel schon damals nicht bestätigt werden konnte, sondern eher festzustellen war, dass sich die Exponenten der Branche zunehmend in einem Geflecht von Komplexität, Rivalität, Internationalität und wirtschaftlicher Gesamtlage verfangen. Mit Ausnahme von einzelnen Frühabgängen war die Branche aber noch derart intakt, dass ein weiterer Planungshorizont von 10 bis 15 Jahren wirtschaftlicher Tätigkeit ins Auge gefasst werden konnte. Die Flinte war somit noch nicht ins Korn geworfen worden. Es war noch zu früh dazu.

Die Jahre 1985 bis 1995 wurden als zweite Tranche bei der empirischen Beurteilung der „Krise“ vor Ort und im Einzelfall selektiert. Dabei ging es darum, die in der ersten Dekade (1970–1980) georteten Elemente und deren Ursachen zu überprüfen und die Unterschiede – real und hinsichtlich Betroffenheit der Akteure – herauszuarbeiten. Bei Habis Textil AG sowie bei anderen untersuchten Firmen ging es um die erodierende Ertragskraft, um den ungenügenden Bestellungseingang, um überhöhte Fixkosten, um schwächelnde Liquidität, um eine fehlende Vorwärtsstrategie mit neuen Partnerschaften, um relativ konstante Bruttogewinnmargen (welche dem Postulat „Garnpreise als Krisenursache“ eine definitive Absage erteilten), um die relativ gute Eigenkapitalbasis, um die fragwürdige institutionelle Begleitung durch den Textilverband mit den Durchhalteparolen und auch noch um die Fragen zur Betriebsschliessung bei Habis im Jahr 1995. Dabei wurden auch rein buchhalterische Fragen im Zusammenhang mit den Lagerbewertungen angesprochen sowie die günstigen Einkaufsgelegenheiten und die am konkreten Beispiel aufgezeigte wechselseitige Verschränkung von Beschaffung und Vertrieb. Es kamen zur Sprache die vielseitigen Möglichkeiten der Firma, dank ausgeklügelten Darstellungen in der Gewinn- und Verlustrechnung die effektive Situation nicht zugeben zu müssen, sondern auf Zeitgewinn zu spielen. Das in dieser Studie so gewählte (finanz-)analytische Vorgehen hat den Vorteil, dass nicht auf die Aussagen in den Ausführungen des jeweiligen Managements in den Geschäftsberichten allein abgestützt werden musste, sondern die effektive Situation vor Ort gut verstanden werden konnte, ohne sich um weitere Teile des möglicherweise fehlenden Firmen-

archivs bemühen respektive sich (allzu oft) auf Sekundärquellen verlassen zu müssen.

In der Dekade 1985 bis 1995 konnte ferner das Thema „Manipulation“ definitiv abgehandelt werden, denn die Verantwortlichen erkannten zunehmend, dass ihnen durch das Wegfallen dieser wichtigen Abnahmequelle die eigene Weiterexistenz praktisch abgeschnitten wurde. Ferner konnte der Stellenwert der Manipulation insgesamt gut aufgezeigt werden anhand zusätzlicher konkreter Beispiele.

Schliesslich wurde für 1985 bis 1995 auch der textile Aussenhandel der Schweiz unter die Lupe genommen. Dabei traten die Unterschiede zum vorangehenden Jahrzehnt deutlich zutage durch die Intensität der Wahrnehmung der „Krise“: Was im ersten Jahrzehnt noch knapp für ein Überleben tolerierbar war, konnte im zweiten nicht mehr hingenommen werden. Zwar liefen die Spinnereien vor allem dank den „Synthetics“ noch auf Hochtouren, aber die massiv gestiegenen Ausfuhrmengen von synthetischen Garnen belegten den Trend, dass die eigene Basisproduktion längst nicht mehr für die Inlandversorgung gedacht war. Dies konnte auch festgestellt werden anhand von Importpreisen, die über denjenigen der Exporte lagen. Auch waren es zunehmend weniger Betriebe, welche dank Spezialwissen in Zusammenarbeit mit der chemischen Industrie für überproportional wachsende Umsatzmengen sorgten. Bei der Basisproduktion von baumwollenen Textilien war der Exportüberhang längst gebrochen durch ebenbürtige Importmengen, die in wenigen Einzeljahren (zum Beispiel 1995) tatsächlich auf eine Schwemme aus asiatischen NLL zurückzuführen war. Aber dieses Argument kam zu spät, um die im Vorjahrzehnt (1970-1980) festgestellten, hausgemachten Absatzprobleme vom Tisch zu wischen. Man kann also mit Fug und Recht behaupten, dass es beim Unterschied in der Krisenwahrnehmung zwischen 1970–1980 und in der späteren Dekade um die „Profilschärfe“ ging: Was im ersten Jahrzehnt noch schwammig und wenig aussagekräftig in Erscheinung trat, verschärfte sich zusehends zu einem Krisenfall mit konkreten Auswirkungen für die Fabriken in den Regionen. Plötzlich galt nur noch die Parole „Rettung in der Not“ für die wenigen Glücklichen, die vorerst durch Zusammenschlüsse und gezielte Restrukturierungen dem Schlimmsten entgingen. Aber die inzwischen international tickenden Uhren liefen auch für diese privilegierten Fälle zu schnell, sodass auch intensiv betriebene Studien wie diejenige der ETH Zürich im Jahr 2002 kaum mehr die erhoffte Rettung bringen konnten. Allzu

lange hatte man in heimischen Gefilden zögerlich zugewartet und von den Errungenschaften der Vorjahrzehnte gelebt. Wenn man ernsthaft noch am Rad hätte drehen wollen, wäre das ein Thema Anfang der 1980er Jahre gewesen durch eine komplette Neulegung der inländischen Produktions- und Vertriebskette. Eine Redimensionierung aufs Wesentliche hätte aus eigenem Antrieb erfolgen müssen. Aber das war in der Praxis nicht umsetzbar. Die in dieser Studie aufgezeigte historische, tranchenweise Betrachtung konnte einen Beitrag leisten zur Erkennung von Diskrepanzen zwischen der Realität vor Ort und deren Beurteilung durch die jeweiligen Repräsentanten. Wer in den 1970er Jahren an Rücktritt dachte, dem muss aus dieser Sicht zugebilligt werden, nicht ganz falsch getippt zu haben. Nicht, weil er zwangsläufig zu den Tüchtigsten gehörte, sondern weil er den folgenden Gang der Dinge zumindest gut erahnt hatte. So wurde zum Beispiel bei der Hausamman und Moos, Weisslingen (HMW), frühzeitig erkannt, dass es nicht angehe, die eigene Firma für wichtiger als den Markt zu halten. Dadurch ziele man am Verbraucher vorbei.⁴⁶⁵ In der Folge wurden sämtliche Bereiche der Firma, welche nicht zu den Kerntätigkeiten gehörten, abgestossen. Es betraf dies die Färberei sowie die Ausrüstungs- und Beschichtungsabteilung. Für das Jahr 1982 waren das wegweisende und bahnbrechende Schritte, behält man das unterschiedliche Vorgehen anderer, ebenbürtiger Firmen im Auge. Der später einkehrende „Erfolg“ gab den damaligen Leuten von HMW recht, denn die „Weberei Russikon“ existiert heute noch als einziger mit den ursprünglichen Verhältnissen vergleichbarer Betrieb im Kanton Zürich.⁴⁶⁶ Sämtliche textilen Protagonisten, welche erst viel später an Restrukturierung dachten, wurden eines Besseren belehrt. Die im Rahmen dieser Arbeit vorgelegten Untersuchungen anhand der zeitlichen Tranchierung der beiden Dekaden belegen das eindeutig.⁴⁶⁷ Das „duale“ Vorgehen mit einer Mikroanalyse auf Betriebsstufe und mit gleichzeitigen Ableitungen anhand volkswirtschaftlicher Zahlen wird sich somit auch zur Anwendung bei anderen Branchen eignen. Die für den wirtschaftshistorischen Analytiker resultierenden Resultate sind verlässlich. "Unternehmensgeschichte plus" funktioniert auch dann, wenn die Anzahl der nicht passenden empirisch festgestellten Abweichungen gross ist und die Gefahr besteht, dass die ausgewählten Fallbeispiele am Schluss nicht das belegen, was erwartet worden war. Allerdings ist halt ein derartiges Vorgehen erst sinnvoll, wenn

⁴⁶⁵ Textilmosaik, 17. Jahrgang, Nr. 53, S. 6

⁴⁶⁶ Internet: www.weberei-russikon.ch

⁴⁶⁷ Anderer Meinung: Le Goff (vorne in Kapitel 1)

mindestens 20 bis 40 Jahre (also mehrere Dekaden) vergangen sind seit dem interessierenden Geschehen. Ereignisse aus der neuesten Neuzeit eignen sich zusätzlich noch als Ergänzung zur Beantwortung der Frage, wie alles dann später wirklich herausgekommen ist.

Als Beispiele für „historische Bögen“ über lange Zeiträume sind zu nennen:

- Baumwolle als wichtiger Rohstoff der Textilindustrie über Jahrhunderte. Damit verbunden sind die Baumwollpreise, die ebenfalls weit ins 19. Jahrhundert zurück immer wieder zu reden gaben. Die Meinung vieler Repräsentanten in den 1970er und 1980er Jahren, die internationalen Rohstoffmärkte hätten ihnen das Geschäft vermiest, kann nicht vorbehaltlos als Argument hingenommen werden. Vielmehr müssen sie sich entgegenhalten lassen, nicht die Ersten zu sein, die - allenfalls - unter solchen Marktschwankungen gelitten haben.
- Maschinenindustrie als Treiber der Textilproduktion? – Ja, selbstverständlich vor allem bei der Verfolgung der Umstände zurück bis zur Industriellen Revolution, zu den Umwälzungen im 19. Jahrhundert sowohl bei den Stickmaschinen als auch bei neuartigen Spinn- und Webereitechniken bis hinein zu den andauernden Modernisierungsbestrebungen in sämtlichen Sparten der textilen Maschinenteknik im 20. Jahrhundert. Eine gewisse Uneinigkeit war festzustellen bei der Beurteilung, ob namhafte Maschinenhersteller europäischer Provenienz durch ihre Lieferungen in asiatische NLL zu einer weiteren Schwächung der heimischen Textilproduktion beigetragen hatten. Dass das nicht der Fall war, bedurfte zusätzlicher Betrachtungen zum gesamten Marktpotenzial südostasiatischer Provenienz, wobei dabei klar wurde, dass die europäischen Textilmaschinenlieferungen längst nicht ausreichten, um den weltweiten Erfolg der östlichen NLL zu begründen. – Aber auch zur Bearbeitung dieses Themas war es ein eindeutiger Vorteil, die spezifischen historischen Komponenten in den jeweiligen Beobachtungszeiträumen zu verstehen.
- Nicht ausser Acht zu lassen sind die Erhebungen zu den regionalen Besonderheiten und Betroffenheiten. Beim Einlesen in die Thematik aus Schweizer Sicht hätte man kaum erwartet, dass es auch in den umliegenden Nachbarstaaten solche regionalen Schwerpunkte gab, deren Betroffenheit sich über die Jahrzehnte hinweg miteinander vergleichen lässt. Selbst politische Megakatastrophen wie die beiden Weltkriege konnten bei der branchenbezogenen Betrachtung

tung praktisch ausgeblendet werden. Es waren schwere Zeiten, zum Beispiel in Deutschland, durch die man hindurch musste, aber gewiefte Branchenköpfe fanden immer ihre Wege, um die Kurve zu kriegen, und sei es gar durch den Umzug der Firma in eine andere Region (siehe das Beispiel von MOMM). Im Gegensatz dazu waren in Frankreich ganz andere Verhältnisse vorzufinden, da durch die verordnete Zentrierung und staatliche Subventionierung die Stärken in den Regionen praktisch ausgehebelt wurden.

- Einhergehend mit den Regionen sind auch deren örtliche Zunftordnungen zu erwähnen, welche vom St. Galler Beispiel aus dem 18. Jahrhundert (Ausbruch aus derselben durch PETER BISON) über das Konkurrieren mit der benachbarten Zürcher Ordnung (Ustermer Maschinensturm 1830) bis zu den Schwierigkeiten mit den örtlichen Satzungen im Allgäu, dem Verlegerkapitalismus im Appenzelnerland und dem Ende der breit ausgelegten Ostschweizer „Manipulation“ Ende des 20. Jahrhunderts reichten. Nur dank konsequentem historischem Ansatz können solche „Bögen“ über Dekaden hinweg dargestellt und Veränderungen verstanden und eingeordnet werden.

An dieser Stelle soll auch noch ein Sozialhistoriker zu Wort kommen, mit der Frage, ob er seine vor Jahrzehnten verfassten Feststellungen zum Verlagswesen und zur Industrialisierung heute noch unverändert so beschreiben würde? BRAUN schrieb in seiner Einleitung, dass die Industrialisierung dem Menschen Heimat gegeben hatte, denn sie bedeutete für ihn „Bindung an Mensch und Boden“⁴⁶⁸ und dass aus der neuen Existenzgrundlage neue Traditionsgüter geschaffen worden waren und sich neue Gemeinschaftsformen gebildet hatten. Der Autor meinte damit die Verhältnisse in der Textilregion des Zürcher Oberlandes. Dazu ist aus heutiger Sicht zu sagen, dass der Autor historisch gesehen wohl richtig lag, sich aber die Entwicklung in den betroffenen Gebieten bis hin zur Deindustrialisierung der letzten 50 Jahre deutlich weniger idealistisch abspielte, als das mancher Fabrikeigentümer im 20. Jahrhundert wohl selber wahrhaben wollte. Das Ganze wurde somit zu einer nicht zu unterschätzenden Frage der Moral mit dem Hintergrund, ob wirtschaftliches Tun eigentlich eine solche Komponente ertrug respektive, wie viel davon notwendig war, um erfolgreich zu wirken, und wie bei Misserfolgen damit umzugehen wäre, um sich noch guten Gewissens aus der Affäre zu ziehen.

⁴⁶⁸ Braun, a.a.O. (vor 1800), S. 13

Es ist nicht vermessen, solche Fragen hier zum Ausklang dieser Arbeit aufzuwerfen, denn sie ist ja eine Sammlung von Beispielen und Zitatstellen für Situationen, in denen sich schwierigste und existenziellste Fragen zum „wie weiter?“ stellen, die jeweils völlig unterschiedlich angegangen und beantwortet wurden. Dabei ist festzuhalten, um bei der Volkskunde zu bleiben, dass sich gerade aus den erzielten Lerneffekten in den letzten Jahren neue Traditionsgüter und Gemeinschaftsformen herausgebildet haben, die sich beim genannten Beschrieb der Verhältnisse im Zürcher Oberland so noch gar nicht stellten: zum Beispiel die Nutzung von leer stehenden Fabrikliegenschaften durch eingemietete Betreiber verschiedenster Couleur, welche vom Print-Service über das Probelokal des örtlichen Gesangsvereins bis hin zum Versammlungsort für Bibellesungen reichen können. Da ist wirklich etwas Neues entstanden. Nur hat das mit Verlagswesen und Industrialisierung nichts mehr zu tun, sondern mit konkreter Bewältigung einer neuartigen, postindustriellen Herausforderung.

Abschliessend und im Sinne einer *Schlussformel* sei zum in dieser Arbeit vorgelegten Bearbeitungskomplex festgehalten, dass sich die Textilindustrie als dankbares Exempel für eine umfassende, mehrdimensionale mikro- und makroökonomische Darstellung historischer Industrieanalysen eignet. Selten sind die vorgefundenen Ansatzpunkte in fachlicher, örtlicher, vertriebs- und beschaffungsbezogener Hinsicht derart vielfältig. Entsprechend fallen Antworten und Erklärungen der verantwortlichen Entscheidungsträger ausgesprochen unterschiedlich aus. Das ist ganz im Sinne der in der Einleitung zitierten „Knowledge Economy“, welche das *Können* und die *Erfahrung* der Ausführenden als entscheidende Grundvoraussetzungen erfolgreichen wirtschaftlichen Handelns in den Mittelpunkt stellt:

„In all techniques, there are specific circumstances relating to the material, instruments and their manipulation which only experience teaches“ (Diderot, „Arts“ in the *Encyclopédie*)⁴⁶⁹

⁴⁶⁹ Mokyř, S. 28

LITERATURVERZEICHNIS

- Abelshauser, W.: Deutsche Wirtschaftsgeschichte von 1945 bis zur Gegenwart, Bielefeld, 2010 (überarbeitete Auflage)
- Allen, R.C.: The British Industrial Revolution in Global Perspective, Cambridge 2009
- Baumann, L. (et al.): Die Manipulation in der Streichgarnspinnerei, Basel 1961
- Berghoff, H.: Moderne Unternehmensgeschichte, Paderborn 2004
- Bodmer, W.: Die Entwicklung der schweizerischen Textilwirtschaft im Rahmen der übrigen Industrien und Wirtschaftszweige, Zürich 1960
- Borner, S.: Wege aus der Denkfalle, in: Zeitschrift Weltwoche Nr. 16.14, Zürich 2014. – Sowie: Weckruf oder Lockruf?, in: Weltwoche Nr. 6.15, Zürich 2015
- Braun, R.: Industrialisierung und Volksleben (vor 1800), Zürich 1960
- Braun, R.: Sozialer und kultureller Wandel (..) im 19. und 20. JH, Zürich 1999
- Breitenacher, M.: Textilindustrie. Strukturwandlungen und Entwicklungsperspektiven für die achtziger Jahre, Berlin 1981
- Brunner, J.: Rezepte für Controller, aus: Schriftenreihe der Vereinigung eidgenössisch diplomierter Buchhalter, Bern 1993
- Doering, A./Raphael, L.: Nach dem Boom, Göttingen 2012 (2008)
- Eisenhut, H. (et al.): Zeitzeugnisse – Appenzeller Geschichten in Wort und Bild, Festschrift zur 500-jährigen Bestehen, Herisau 2013
- Feuerstein, Ch.: Wirtschaftsgeschichte Vorarlbergs von 1870 bis zur Jahrtausendwende, Konstanz 2009
- Gherzi, G. (et al.) Der Markt der schweizerischen Lohnveredelungsindustrie, Zürich 1990
- Gherzi, G. (et al.): Spinnerei in Europa – mögliche Szenarien. Vortragsskriptum eines Referates anlässlich der ITV-Tagung in Frenkendorf vom 20. Juni 2012
- Hafner, H.: Zur Lage, in: TVS-Jahresbericht 1984, S. 5–6
- Halbeisen, P. (et al.): Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert, Basel 2012
- Halbherr, P.: Die schweizerische Wettbewerbsfähigkeit auf dem Prüfstand: Herausforderung an Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, in: Heidi Schelbert-Syfrig (Hg): Synthese der Forschungsergebnisse des Nationalen Forschungsprogramms Nr. 9 „Wirtschaftsentwicklung“ (1), Bern 1988

- Harper, C.(et al.): Textiles: Critical and Primary Sources (Vol. 1–4), London 2012
- Heudorf, C.: Warenverkaufskunde für den Textilhandel, D-Rinteln 1980
- Holderegger, E.: Unternehmer im Appenzellerland, Herisau 1992
- Jäger, R. (et al.): Baumwollgarn als Schicksalsfaden, Zürich 1986
- Hurcks, K.: Internationale Beschaffungsstrategien in der Textil- und Bekleidungsindustrie, Münster 1994
- Junkers, Ch.: Der Strukturwandel der deutschen Textilveredelungsindustrie im 20. Jahrhundert, Duisburg 2007
- Kiesewetter, H.: Region und Industrie in Europa 1815–1995, Stuttgart 2000
- Kneschaurek, F.: Gedanken über die Zukunft der schweizerischen Textilindustrie, in: IVT Industrieverband Textil (Hg.): Textilien aus Baumwolle und synthetischen Fasern, Zürich 1974
- Kurz, H.: Schumpeter für Jedermann, Frankfurt am Main, 2012
- Le Goff, J.: Faut-il vraiment découper l'histoire en tranches? in: Zeitschrift Weltwoche Nr. 16.14, Zürich 2014
- Lindner, S.: Den Faden verloren. Die westdeutsche und die französische Textilindustrie auf dem Rückzug (1930/45 – 1990), München 2001
- Lombardi, A.: Die oberitalienische Textilindustrie im 19. und 20. Jahrhundert, in: Murr,W./Wüst,W.: Die süddeutsche Textillandschaft, Augsburg 2010
- Ludescher, W.: Spinnerei und Weberei Glattfelden 1854–1983, Glattfelden 2008 (Staatsarchiv des Kantons Zürich, Akte DeS75)
- Mokyr, J.: The Gifts of Athena, Princeton 2002
- Murr,W./Wüst, W.: Die süddeutsche Textillandschaft, Augsburg 2010
- Mathis, C.: Luxus auf der Haut – eine Schweizer Weberei behauptet sich, in: Textilplus, Ausgabe 09/10–2014, S. 22 ff.
- Nef, E.: Die Textilindustrie im europäischen Wirtschaftsraum, in: TVS Jahresbericht 1984, S. 12–24
- Peyer, H.C.: 100 Jahre Vereinigte Webereien Sernftal / Weberei Azmoos, Zürich 1965
- Powell, W. (et al.): The Knowledge Economy, in: Annu. Rev. Sociol. 2004. 30: 199–220, Stanford, 2004
- Pierenkemper, T.: Unternehmensgeschichte, Stuttgart 2000
- Rutz, J.: Diversifizierte Wirtschaft löst Textilindustrie ab, in: Flawil – eine Zeitreise, Flawil 2008, S. 155–169

- Schaffner, H.: Die Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Textilindustrie, in: Schweizerisches Institut für Aussenwirtschafts-, Struktur- und Marktforschung an der Hochschule St. Gallen (Band 2), St. Gallen 1982
- Schoeller, P.: Strategien bei standortbedingten Kostennachteilen gegenüber Entwicklungs- und Schwellenländern, D- Renningen 1996
- Scholz, R. (et al.): Die Zukunft der schweizerischen Textilindustrie, in: ETH-Fallstudie zur schweizerischen Textilindustrie, Zürich 2002 (auch Internet-Verweis)
- Schrenk, A.: Strukturelle Probleme der deutschen Bekleidungsindustrie nach der Uruguay-Runde des GATT, Tübingen 2000
- Sonderegger, S.: Landwirtschaftliche Entwicklung in der spätmittelalterlichen Nordostschweiz (...), St. Gallen 1994
- Tanner, A.: Spulen – Weben – Sticken, Zürich 1982
- Tanner, A.: Das Schiffchen fliegt, die Maschine rauscht, Zürich 1985
- Tanner, A.: Die Baumwollindustrie in der Ostschweiz 1750–1914: Von der Protoindustrie zur Fabrik- und Hausindustrie, in: Sidney Pollard u. a. (Hg.): Von der Heimarbeit in die Fabrik, Paderborn 1992
- Thomas, G.O. (et al.): Polypropylene Fibres in Textiles, London 1975, in: International Conference Polypropylene Fibres in Textiles, York 30 Sept- 1 October 1975
- Vries, P.: Ursprünge des modernen Wirtschaftswachstums, Göttingen 2013
- Wischermann, C. (et): Die Institutionelle Revolution, Konstanz 2004
- Walraf, E.: Der erfolgreiche Standort für eine Spinnerei, in: Textilplus, Ausgabe 09/10 (Sept./Okt. 2015)
- Wyss, P.: Die schweizerische Textilindustrie, in: SBG-Schriften zu Wirtschafts-, Bank- und Währungsfragen (Nr. 87), Zürich 1983
- Ziegler, D.: Die Industrielle Revolution, Darmstadt 2012
- Zumsteg, G.: Kreativität und Innovation, in: TVS-Jahresbericht 1991, S. 33

QUELLENANGABEN / PERIODIKA

ATAG Revisionsgesellschaft, Basel, zu Händen Habis Textil AG, Flawil:

- Jahresabschlüsse der Jahre 1969–1980 und 1985/86 bis 1995
- Erläuterungsberichte der Jahre 1972–1980 und 1985/86 bis 1995
(Privatbesitz Rolf Schiess, Flawil)

Habis Textil AG, Flawil:

- Jahresberichte der Jahre 1969–1980 und 1984/85 bis 1995
- Zahlenvergleich der Jahre 1967–1970
- Statistische Angaben der Jahre 1969–1977 und 1970–1980
- Rohwarenlagerung/Bereitstellung 1970–1971
- Gedanken zum Geschäftsjahr 1970–1971
(Privatbesitz Rolf Schiess, Flawil)

Pfenninger und Cie. AG, Wädenswil:

Geschäftsabschlüsse 1950 bis 1973 (inkl. Berichterstattung des Verwaltungsrates),
bei: Universität Zürich, Zentrale Wirtschaftsdokumentation

Schweizer Verein Textilfachleute (Hg.), in: TextilPlus, Fachzeitschrift für die Textilindustrie (div. Ausgaben)

Schweizerischer Textilverband (TVS), in: Jahresberichte 1970–1980 sowie ab 1985

Spinnerei Langnau, Langnau:

Geschäftsabschlüsse 1974 bis 1979 (inkl. Berichterstattung der Geschäftsleitung), bei:
Universität Zürich, Zentrale Wirtschaftsdokumentation

Spinnerei und Weberei Glattfelden:

Geschäftsabschlüsse 1961 sowie 1970–1982, bei: Universität Zürich, Zentrale Wirtschaftsdokumentation

Spinnerei und Weberei Momm AG, Kaufbeuren:

- Festschrift zum 150-jährigen Jubiläum, Kaufbeuren 1989
- Geschäftsbericht und Jahresabschluss 1990 (bei: Bayerisches Wirtschaftsarchiv München; Akte 5011/484)

Staatsarchiv Appenzell AR: Unternehmensarchiv I.G. Nef resp. Nelo AG: Signatur Pa. 093–29/13 resp. Pa.016

Textiles St. Gallen, in: Ausstellungskatalog kantonales Amt für Kultur, St. Gallen 2004

Textilmosaik: Personalzeitschrift der Textilgruppe des Oerlikon-Bührle-Konzerns (Hg.),
15.-17. Jahrgang, Zürich 1985–1996

Vereinigte Webereien Sernftal und Azmoos:

Geschäftsabschlüsse 1970–1990, bei: Universität Zürich, Zentrale Wirtschaftsdokumentation

Wirtschaftsarchiv Baden-Württemberg (c/o Universität Hohenheim):

- Kolb & Schüle AG (Bestand B 55)
- Ebona-Werk Gebrüder Friederich GmbH & Co. (Bestand Y 029)
- Medima GmbH (Bestand Y 284)

INTERNETSEITEN

Grahammer Textiles: Homepage, in:

<<http://www.grahammer-textiles.com>>

(Stand: 12.4.2014)

Haider, R. und Reller, A.: Die Zukunft von Baumwolle, in:

<<http://geo.bildungszentrum-markdorf.de/fortbildung/pages/QUELLTEXTE/Zukunft%20von%20Baumwolle.pdf>>

(Stand: 9.11.2013)

Impex-Aussenhandelsstatistiken der Eidgenössischen Zollverwaltung, Bern, in:

<<https://www.swiss-impex.admin.ch/>>

(Stand: seit Herbst 2011)

Maschinenfabrik Rieter, Winterthur, Newsletter vom 14.10.2013/17.6.2013/25.1.2013, in:

<www.rieter.com/de/spun-yarn-systems/news-center/fotogalerie/>

(Stand: 14.10.2013)

Spinnerei Langnau, Langnau: Homepage (unter „Geschichte“)

<www.spinnerei-langnau.ch>

(Stand: 10.7.2014)

Stöhr & Co. Aktiengesellschaft, Mönchengladbach, diverse Jahresberichte 1999–2012, in:

<www.stoehr-ag.de>

(Stand: 15.10.2013)

Südosstschweiz, Chur (Tageszeitung)

<www.suedostschweiz.ch/print/3092370>

„TextilWirtschaft“ (diverse Ausgaben), in:

<<http://www.textilwirtschaft.de>>

(Stand: 12.4.2014)

„Textilplus“ (diverse Ausgaben), in:

<<http://www.textilplus.com>>

(Stand: 30.5.2014)

Townsend, T.P.: The Cotton Market Situation, in:

<www.icac.org/cotton_info/> (Suchen bei: ITMFOCT97.PDF)

(Stand: 4.10.2014)

Weseta Textil AG, in:

<<http://www.weseta.ch>>

(Stand: 21.5.2014)

„Zukunft der schweizerischen Textilindustrie“, Fallstudie 2002 ETH-UNS, Zürich 2003, in:

<www.uns.ethz.ch/translab/td_projects/Textil_Zukunft.pdf>

(Stand: 14.10.2013)

INTERVIEWS

Gutgsell, H.: Interview vom 2. Juli 2013 in Herisau (c/o AG Cilander)

Hausammann & Moos: Interview mit ehemaliger Geschäftsleitung vom 4. Mai 2013 in Weisslingen

Kessler, H. und Lang, H.: Interview vom 13. September 2012 in Rapperswil

Leuthold, M.: Interview vom 28. Januar 2013 in St.Gallen (c/o Firma Jakob Schläpfer)

Schiess, R.: Interview vom 25. Juni 2011 und vom 8. März 2014 in Flawil (c/o Habis Textil)

Walraf, E.: Mail-Korrespondenz vom 30. August 2012 (mit Maschinenfabrik Rieter AG)

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Gesamtproduktionsprozess, Quelle: ETH-Fallstudie 2002.....	22
Abbildung 2: Textiler Produktionsprozess „kommerziell“, Quelle: Breitenacher, S. 16.....	23
Abbildung 3: Verarbeitungsvorgänge bei der Streichgarnherstellung, Quelle: Baumann/Sattler, S. 162	28
Abbildung 4: Rieter Ringspinnmaschinen, Quelle: Rieter Newsletter 14.10.2013	30
Abbildung 5: Rieter Rotorspinnmaschine, Quelle: Rieter Newsletter 14.10.2013.....	30
Abbildung 6: Textilindustrie in Gefahr. Inserat NZZ vom 27. November 1992	47
Abbildung 7: Business Chart einer schrumpfenden Branche, Eigendarstellung.....	49
Abbildung 8: Mietwohnanlage 1805 in Bühler AR, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, S. 3.....	53
Abbildung 9: Zusammenfassung der Textilregionen Schweiz, Stand 2002. Quelle: ETH.....	59
Abbildung 10: Beschäftigungsentwicklung in der Schweizer Textilindustrie von 1880 bis 1960, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, S. 12	64
Abbildung 11: Die Beschäftigtenzahlen der schweizerischen Textil- und Bekleidungsindustrie im europäischen und weltweiten Vergleich, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, Anhang D3.....	66
Abbildung 12: Absatzmärkte und Lieferländer Schweizer Textilindustrie, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, S. 11	68
Abbildung 13: Import-/Exportsituation Schweiz 2001 gegliedert nach Produktionsstufen, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, S. 17	170
Abbildung 14: Kleiderladen in Sestri Levante, Italien.....	202
Abbildung 15: Textiler Produktionsprozess II, „kommerziell“	210
Abbildung 16: Rangreihen von 16 Systemgrössen mit direkter resp. indirekter Wirkung, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, S. 111	216
Abbildung 17: Business Chart „in mutierter Form“, vgl. Abbildung 7	228
Abbildung 18: Basisproduktion in der Schweiz 1980–2001, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, S. 23	231

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Faserntypen, Quelle: Grahammer.....	25
Tabelle 2:	Weltverbrauch wichtigste Textilfasern in 1'000 metrischen Tonnen, Quelle: Lindner, S. 60	26
Tabelle 3:	Arbeitsstätten nach schweizerischen Grossregionen, Quelle: Zusammenfassung einer Korrespondenz mit dem Bundesamt für Statistik vom 3. Januar 2011.....	34
Tabelle 4:	Maschinenbestand Schweizer Baumwollwebereien, Quelle: TVS Jahresberichte ab 1985.....	35
Tabelle 5:	Ausfuhrstatistik schweizerischer Spinnmaschinen, Quelle: Impex- Statistik.....	44
Tabelle 6:	Performance-Vergleich gesamte Textilindustrie. Quelle: Halbherr, S. 13.....	63
Tabelle 7:	Schweizer Exportumsatz „Textil“ in die wichtigsten Abnehmerländer 2001, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, Anhang D6.....	69
Tabelle 8:	Wichtigste Lieferländer von Textilien in die Schweiz 2001, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, Anhang D7	70
Tabelle 9:	Entwicklung des textilen Aussenhandels bis 1980, Quelle: Breitenacher, S. 159	74
Tabelle 10:	Kenndaten Textil- und Bekleidungsindustrie 2001 (ETH-Fallstudie 2002, Anhang C).....	75
Tabelle 11:	Beschäftigte Textil- und Bekleidungsindustrie, Quelle: ETH- Fallstudie 2002.....	78
Tabelle 12:	Umsatz und Beschäftigte in der Textilbranche ausgewählter Staaten Europas, Quelle: ETH-Fallstudie 2002, Anhang B.....	80
Tabelle 13:	Kennzahlenvergleich Habis Textil AG 1970–1980, Quelle: Jahresberichte Habis Textil AG.....	86
Tabelle 14:	Beispiel zum Garneinkauf 1970 von Habis Textil AG nach Fasertypen, Quelle: Jahresbericht 1970.....	86
Tabelle 15:	Eigenware Habis Textil AG, Anteil am Umsatz resp. an den Totalmetern pro Jahr, Quelle: Jahresberichte Habis Textil AG.....	87
Tabelle 16:	Warenvorräte Habis Textil AG 1974/75, Quelle: Jahresbericht 1974	88
Tabelle 17:	Garnlieferanten Habis Textil AG, Quelle: Eigenangabe Rolf Schiess	90
Tabelle 18:	Lohnentwicklung 1967–1970. Quelle: Eigenangabe Habis Textil AG	90
Tabelle 19:	Produktionszahlen Habis Textil AG 1973–1975, Quelle: Jahresberichte.....	92

Tabelle 20:	Fabrikationsertrag Habis Textil AG 1973–1975, Quelle: Jahresberichte.....	92
Tabelle 21:	Garneinkauf Habis Textil AG 1977, Quelle: Jahresbericht.....	96
Tabelle 22:	Eigenware, Façon und Druck Habis Textil AG, Anteil am Umsatz respektive an den Totalmetern pro Jahr, Quelle: Jahresberichte.....	98
Tabelle 23:	Preisentwicklung Garnlager 1979–1980, Quelle: Habis Textil AG, Jahresbericht 1980	104
Tabelle 24:	Anteil der Habis-Geschäftsbereiche am Gesamtumsatz 1982/83, Quelle: Gherzi Textilorganisation.....	109
Tabelle 25:	Querschnitt Gesamtproduktion Habis Textil AG 1982/83, Quelle: Gherzi Textilorganisation	110
Tabelle 26:	Produktionszahlen 1979–1981 Spinnerei und Weberei Glattfelden, Quelle: Ludescher.....	113
Tabelle 27:	Geschäftszahlen Spinnerei und Weberei Glattfelden 1961–1982, Quelle: Ludescher.....	115
Tabelle 28:	Geschäftszahlen Spinnerei Langnau 1974–1979, Quelle: Spinnerei Langnau	118
Tabelle 29:	Firmenschliessungen von Webereien, Quelle: TVS Archiv	123
Tabelle 30:	Export/Import Baumwollgarn roh (Ne 6–26) 1970, Quelle: Eidg. Zollverwaltung	124
Tabelle 31:	Export/Import Baumwollgarn roh (Ne 6–26) 1971, Quelle: Eidg. Zollverwaltung	124
Tabelle 32:	Export/Import Baumwollgarn roh (Ne 6–26) 1976, Quelle: Eidg. Zollverwaltung	125
Tabelle 33:	Export/Import Baumwollgarn roh (Ne 6–26) 1977, Quelle: Eidg. Zollverwaltung	126
Tabelle 34:	Export/Import Baumwollgarn roh (Ne 6–26) 1978, Quelle: Eidg. Zollverwaltung	127
Tabelle 35:	Export/Import Baumwollgarn roh (Ne 6–26) 1979, Quelle: Eidg. Zollverwaltung	127
Tabelle 36:	Export/Import Baumwollgarn roh (Ne 6–26) 1980, Quelle: Eidg. Zollverwaltung	128
Tabelle 37:	Garnproduktion in den 1970er Jahren, Quelle: TVS, Jahresberichte 1970-1980.....	129
Tabelle 38:	EBITDA Habis Textil AG 1986–1993, eigene Auswertung.....	130
Tabelle 39:	Bruttorendite Habis Textil AG 1986–1994 in %, eigene Auswertung	131

Tabelle 40:	Cashflow Weberei/Wirkerei in % des Umsatzes, Quelle: TVS Faltprospekt 1995.....	133
Tabelle 41:	Nationale Produktion in Mio. lfm, Quelle: TVS Jahresberichte.....	136
Tabelle 42:	Hauptgründe für die Schwierigkeiten der Branche, Quelle: TVS Jahresbericht 1994	137
Tabelle 43:	Wichtigste Positionen aus Bilanz und Erfolgsrechnung Habis Textil AG 1990–1993, Eigendarstellung.....	139
Tabelle 44:	Abnehmer Habis Textil AG 1987 in Prozent des Umsatzes, Quelle: Habis Textil AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1987	144
Tabelle 45:	Einkaufspreise Grobgewebe in CHF p/kg, Quelle: Staatsarchiv Appenzell AR (a.a.O.).....	147
Tabelle 46:	Finanzkennziffern Weberei Azmoos/Engi zwischen 1970 und 1990. Quelle: Universität Zürich	154
Tabelle 47:	Import/Export Asien 1993–1995, Quelle: TVS Jahresberichte 1994 + 1995	157
Tabelle 48:	Weltgrösste Aussenhandelspartner „Textil“ 1989, Quelle: Hurcks, S. 25	159
Tabelle 49:	Import/Export Baumwollgarn roh (Ne 6–26) 1988, Quelle: Swissimpex	160
Tabelle 50:	Import/Export Baumwollgarn roh (Ne 6–26) 1995, Quelle: Swissimpex	161
Tabelle 51:	Import/Export Baumwollgarn roh (Ne 6–26) 2000, Quelle: Swissimpex	162
Tabelle 52:	Export/Import Baumwollgarn roh (Ne 6–26) EU, Quelle: Swissimpex	163
Tabelle 53:	Import/Export synthetische Garne, Quelle: Swissimpex.....	164
Tabelle 54:	Import Rohbaumwolle, Quelle: Swissimpex	165
Tabelle 55:	Import synthetische Spinnstoffe, Quelle: Swissimpex	166
Tabelle 56:	Import/Export Baumwollgewebe, Quelle: Swissimpex	167
Tabelle 57:	Import/Export synthetische Gewebe, Quelle: Swissimpex.....	167
Tabelle 58:	Import Bekleidung gewirkt oder gestrickt, Quelle: Swissimpex	169
Tabelle 59:	Eröffnungsbilanz Momm, Quelle: Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 62	177
Tabelle 60:	Bilanz- und Umsatzergebnisse Momm 1990, Quelle: Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 125–126.....	180

Tabelle 61:	Bilanz- und Umsatzergebnisse Momm 1995, Quelle: Spinnerei und Weberei Momm AG, S. 125–126.....	181
Tabelle 62:	Finanzkennzahlen Kulmbacher Spinnerei AG, Quelle: BWA München, Akte 5011/151.....	183
Tabelle 63:	Finanzkennzahlen Augsburger Kammgarnspinnerei AG 1995, Quelle: BWA München, Akte 5011/376.....	185
Tabelle 64:	Finanzkennzahlen NBSW, Quelle: BWA München, Akte 5011/378.....	188
Tabelle 65:	Finanzkennzahlen Vogtländische Baumwollspinnerei AG, Quelle: BWA München, Akte 5011/492.....	190
Tabelle 66:	Finanzkennzahlen Erba Aktiengesellschaft Erlangen, Quelle: BWA München, Akte 5011/415.....	191
Tabelle 67:	Passive Lohnveredelung Textilien und Bekleidung 1992, Quelle: Hurcks, S. 214.....	194
Tabelle 68:	PLV-Importe Deutschland 1988. Quelle: Gherzi, Lohnveredelung, S. 302.....	199
Tabelle 69:	Firmengeschichte AG Cilander (Auszug), Quelle: Firmenpräsentation im Juli 2013, abgegeben durch H. Gutgsell (VRP).....	209
Tabelle 70:	Konzernzahlen Stöhr & Co. AG, Quelle: Stöhr & Co. AG, Geschäftsbericht 1999.....	213
Tabelle 71:	Kennzahlen Stöhr & Co. AG 2007/2008, Quelle: Geschäftsbericht 2008.....	215