**Zeitschrift:** Textiles suisses [Édition multilingue]
**Herausgeber:** Textilverband Schweiz
**Band:** - (1988)
**Heft:** 74

**Artikel:** Profil für Textil
**Autor:** [s.n.]
**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-795069

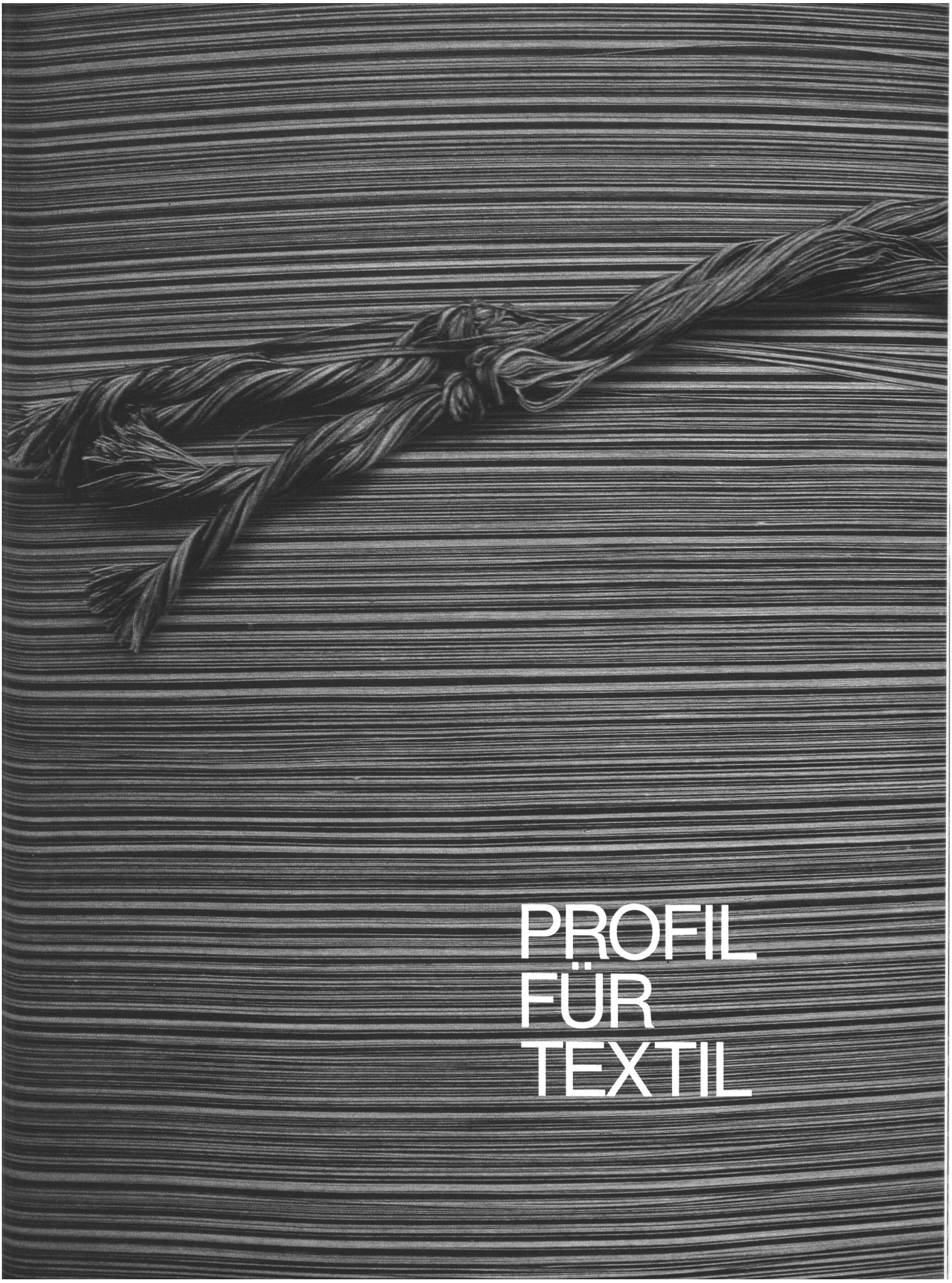
**Nutzungsbedingungen**
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern.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

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

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

**Download PDF:** 12.07.2025

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



# PROFIL FÜR TEXTIL

## QUALITÄT ALS IDENTITÄT

Am Anfang war Textil. Auch in der Schweiz bildete die Textilindustrie den Schrittmacher für die industrielle Entwicklung, war dominierender Wirtschaftsfaktor und bewährte sich als Vorreiter für den Export. Mittlerweile haben zwar andere Industriezweige und Dienstleistungssparten die Spinner, Weber und Veredler an Umsatz und Bedeutung im Export überrundet. Aber die Textilindustrie behauptet sich. Es behaupten sich die meist kleineren Schweizer Textilbetriebe gegenüber den grossen ausländischen Unternehmen; es behaupten sich schweizerische Textilerzeugnisse gegenüber internationalen Konkurrenzprodukten. Und es wird den Schweizern nach wie vor zugebilligt, anders und besser zu sein als viele Mitbewerber.

Was steckt tatsächlich hinter dem «anders und besser Sein», das Schweizer Textilien für sich in Anspruch nehmen?

Tatsache ist: Die Schweiz produzierte 1987 für 4 Milliarden Franken Garne, Gewebe, textile Spezialitäten und exportierte für rund 3 Milliarden davon – in 130 Länder. Und dies obwohl viel gegen Textilindustrie im Hochlohn- und Hartwährungsland Schweiz spricht: keine Einfuhrbeschränkungen, unmittelbare Nähe (die dem schonungslosen Wettbewerb und Vergleich aussetzt) zu den bedeutenden Textilländern Deutschland, Frankreich, Italien, die durch den Dollar-Verfall noch beschleunigte Verlagerung der Textilproduktion weg von Europa, eine stark geschrumpfte einheimische Bekleidungsindustrie, also wenig Heim-Markt, dafür eine Importquote von 85 Prozent bei Bekleidungswaren.

Schweizer Textilien begegnet man auf den Laufstegen der Kreateure in Paris, Mailand und New York genauso wie bei den feinsten Adressen in Los Angeles und Tokio. Obwohl die Zahl der Arbeitsplätze in der Schweizer Textilindustrie in den vergangenen 20 Jahren fast um die Hälfte gesunken ist, obwohl sich die Zahl der Betriebe in den vergangenen zehn Jahren um fast ein Drittel reduziert hat, ist die Präsenz von «Swiss Fabrics» in der Welt nach wie vor beeindruckend. Denn trotz Redimensionierung ist die Produktionsleistung gestiegen. Die Textilindustrie ist die drittwichtigste Exportbranche des Landes. Auch heute noch gibt sie 30 000 Erwerbstätigen Arbeit.

Haben die Schweizer eine brillante «Swatch»-Lösung auch für ihre Textilindustrie gefunden? Oder gründet der Erfolg und damit die Unternehmenssicherung weniger auf einer enorm werbewirksamen Idee als auf einer Summe kleiner Schritte und verschiedenartigster Anstrengungen?

Denn: Rohstoffe kann jeder kaufen – in Ägypten, USA, Fernost, überall auf der Welt, wo Baumwolle, Wolle, Leinen, Seide «wachsen». In der Schweiz wächst vieles; «Swiss Cotton» im eigentlichen Sinne aber nicht.

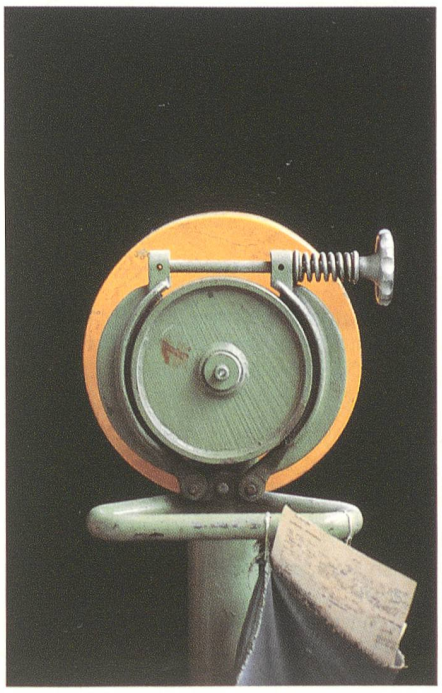
Die Textilmaschinen zum Spinnen, Weben, Veredeln, Sticken – viele davon stammen übrigens auch aus der Schweiz – sind in allen modernen Betrieben auf der Welt (fast) die gleichen.

Schweizer Profil muss also andere Gründe haben.

**«Traditionelle» Textilländer besitzen Vorteile, vor allem, weil sie über Menschen verfügen, die dieser Tradition verbunden sind, die aus ihrer Geschichte heraus «textil-verständig» sind. Aber Tradition zahlt sich nur aus, wenn sie als ständige Fortentwicklung des Überkommenen verstanden wird.**

Ob Tradition eine Rolle spielt? Natürlich ist es ein Vorteil, wenn in einem Land seit Generationen der Umgang mit Textilien gelernt und die Erfahrung weitergegeben wird. Textil wird aber seit jeher in vielen Teilen der Welt hergestellt. Deshalb ist heute im internationalen Wettbewerb Textiltradition nur dann nützlich, wenn sie nicht als Beharren, sondern als ständige Fortentwicklung des angestammten Produkts und der übernommenen Produktionsverfahren begriffen wird. Was bei den angestammten Textilländern freilich nicht unterschätzt werden darf, ist die ungebrochene Generationen-Kette von Textilspezialisten, die einander kennen, untereinander Erfahrungen austauschen, auch im ständigen Kontakt mit der einheimischen Textilmaschinen-, Chemiefaser- und Farbstoff-Industrie stehen. Man mag von Vereinen, Verbänden, Fachzirkeln viel oder wenig halten – sicher ist, dass dort ein permanenter Lernprozess stattfindet. Die Schweiz besitzt diesen Vorteil.

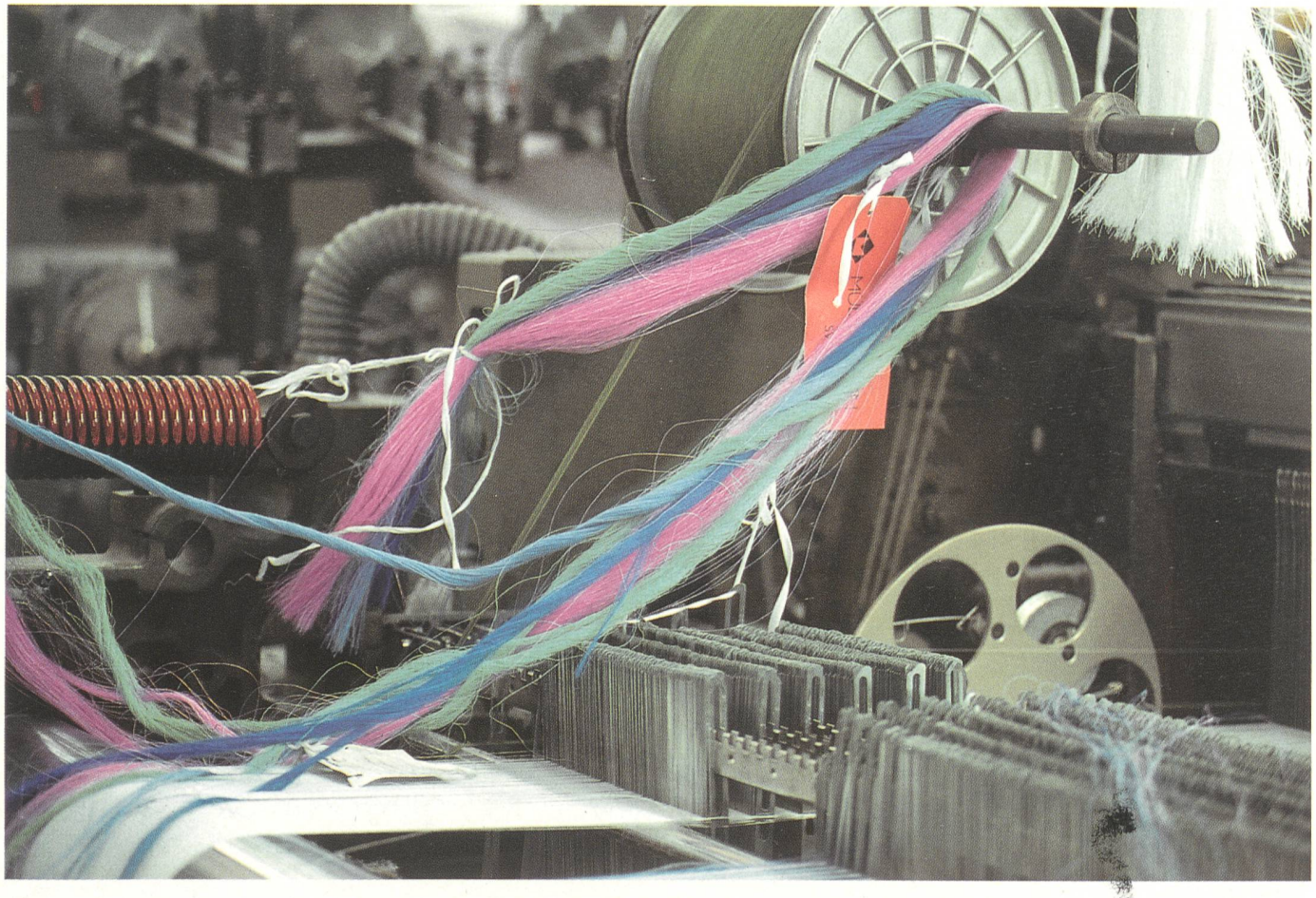
**In kleineren Ländern kann die Textilindustrie nicht von Massenangeboten leben. Der Mangel an Menschen und einheimischem Markt zwingt zu Automatisierung und Export.**



Die Grösse eines Landes, im Fall Schweiz seine räumliche Begrenztheit, hat Konsequenzen auf Eigenart und Angebotsstruktur seiner Textilindustrien. Der Heim-Markt ist nur in geringem Umfang aufnahmefähig, so dass sich ein Massenangebot gar nicht entwickeln kann. Die Betriebe bleiben überschaubar und spezialisiert. In der Schweiz übertrifft kaum einer die 100 Millionen-Umsatzgrenze. Ihre Produktion ist begrenzt und wird weltweit gestreut. Der Schweizer Weltanteil an Spindeln und Webmaschinen erreicht nicht einmal ein halbes Prozent. Schweizer Angebote sind folglich exklusiv. Das ist ein Verkaufsargument.

Weil in einem kleinen Land menschliche Arbeitskraft nicht beliebig zur Verfügung steht, ergibt sich – früher und stärker als anderswo – der Zwang zur Mechanisierung, neuerdings Automatisierung: maschinelle an Stelle von menschlicher Arbeitskraft. Und Maschinen, gut geführt und gewartet, machen weniger Fehler. Ein weiteres Argument, das für Schweizer Produkte spricht.

Mit einem kleinen Markt vor der Haustür war der Schweizer Textilunternehmer von jeher auf Export angewiesen; lange Zeit war seine Branche die grösste, zeitweise sogar die einzige



Exportindustrie des Landes. Seit Generationen exportieren die Schweizer Textilindustriellen, sind dadurch weltläufig geworden, haben sich auf die Ansprüche fremder Märkte einzustellen gelernt. Auch das ist ein Vorteil.

Die geographische Lage spielt ebenfalls eine Rolle. Die Schweiz liegt im Zentrum Europas. Hier kreuzen sich die Verkehrswege, auch die Textilstrassen. Nur Minuten von der Landesgrenze entfernt liegen im Norden die Textilbetriebe der deutschen und französischen Rheinebene, im Süden die Textilzentren von Como und Biella. Und im Westen ist es nach Lyon in Frankreich, im Osten nach Vorarlberg in Österreich nicht weit. Die Schweiz ist, nicht nur sprachlich, von alledem etwas: ein Stück Deutschland, ein bisschen Italien, ein Stück Frankreich. Das befruchtet sich, mischt sich gegenseitig – auch und gerade im kreativen Bereich. Standortvorteil.

**Die Schweiz verfügt über Kapital- und Finanzkraft. Die Investitionskraft ihrer Unternehmen wird durch niedrige Kapitalkosten noch verstärkt. Die andere Seite: das welthöchste Lohnniveau.**

Ausländische Mitbewerber beteuern immer wieder, dass sie von den Eigenkapitalquoten der Schweizer Textilindustrie nur träumen könnten. Unbestritten ist, dass die Schweizer Textilindustrie aus der Leistungsfähigkeit des Finanzplatzes Schweiz Nutzen zieht. Das ist wichtig für eine Industrie, die immer kapitalintensiver wird; heute kostet ein Arbeitsplatz schon zwei Millionen Franken oder noch mehr.

Der Reichtum hat freilich auch seinen Preis: Die Schweiz zahlt die höchsten Arbeitslöhne der Welt. Noch liegen zwar – im Vergleich zu den Nachbarländern – die Arbeitszeiten in den Betrieben relativ hoch. Aber es ist mit weiteren Arbeitszeitverkürzungen zu rechnen. Um so wichtiger ist die drei- oder gar vierschichtige Betriebsweise.

**Stabile politische und soziale Verhältnisse sind ein idealer Hintergrund für Seriosität und Kontinuität in den Geschäftsbeziehungen.**

Auch die politischen Verhältnisse eines Landes prägen Industrien und deren Geschäftspolitik. Politische Stabilität, konstante soziale Verhältnisse ohne grosse Brüche oder revolutionäre Sprünge, weitgehender Konsensus innerhalb der Bevölkerung – all dies bestimmt auch das Geschäftsgebaren: Kaufmännische Seriosität ist selbstverständlich; auf Kontinuität in den Kundenbeziehungen wird höchster Wert gelegt.

Trotz günstiger Voraussetzungen ist die Schweiz keine Insel der Seligen. Politische Ereignisse, wirtschaftliche Erschütterungen schlagen sich in den Orderbüchern auch der Schweizer Textilindustrie nieder. Gute wie schlechte Jahre in der Schweizer Textilindustrie lassen sich – ohne grosse Zeitverzögerung – mit weltpolitischen Ereignissen in Deckung bringen.

**Der Schweizer hat kein Talent zu grossen Worten. Eher stellt er sein Licht unter den Scheffel als sich in das Rampenlicht. Indessen täuscht die Zurückhaltung. Die Textilindustrie ist innovativ und kreativ. Nur eine «Show» daraus machen – das können die Schweizer nicht.**

Wie weit schlägt sich die Mentalität eines Volkes im internationalen Wettbewerb nieder? Dem Schweizer konzediert man gemeinhin Fleiss, Pünktlich-

keit, Zuverlässigkeit und pragmatische Grundeinstellungen, aber auch Weltoffenheit. Neigung zum «grand design», zur auffälligen Selbstdarstellung, zur prunkvollen Fassade gehört nicht zu seinen Merkmalen. In den Büros und im Strassenbild dominiert «Mehr Sein als Scheinen». Darstellen möchte er sich lieber in seiner Leistung als in seiner Erscheinung. Ganz ausgeprägt ist bei ihm der Preis/Leistungs-Anspruch.

Das erscheint wichtig, sowohl für die Beurteilung der Schweizer Textilindustrie wie auch als Hintergrund für die Einschätzung ihrer Unternehmer und Manager. Man darf sich von dem Understatement nicht täuschen lassen. Und man muss erkennen, dass der Preis/Leistungs-Anspruch, den der Schweizer an andere stellt, auch für ihn selbst, für sein Produkt hohe Verpflichtung bedeutet. Das erklärt einiges von der Beharrlichkeit, mit der Textilindustrielle ihre Betriebe, Produkte, Spezialitäten weiterentwickeln, und ist auch der tiefste Grund für das Mehr an Qualität, das selbst neidische Mitbewerber dem Schweizer nach wie vor zugestehen. Die Schweizer sind innovativ, kreativ, fortschrittlich. Nur die Ergebnisse an die grosse Glocke hängen – das liegt ihnen nicht.

**Das sind viele und gute Gründe dafür, dass die Schweizer Textilindustrie sich nicht nur behauptet, sondern immer wieder Spitzenresultate vorweist. Aber ist damit auch die Zukunft gemeistert? Die Textilindustriellen sind zu realistisch, auch zu gut weltweit über die Wettbewerbsverhältnisse informiert, um sich in Sicherheit zu wiegen. Gerade derzeit, in einer Phase textilkonjunktureller und marktbezogener Veränderungen in Europa, ist es besonders wichtig, zukunftsgerichtete Strategien auszuarbeiten und Schwerpunkte zu setzen, die das unverwechselbare Profil der Textilien aus der Schweiz stützen.**

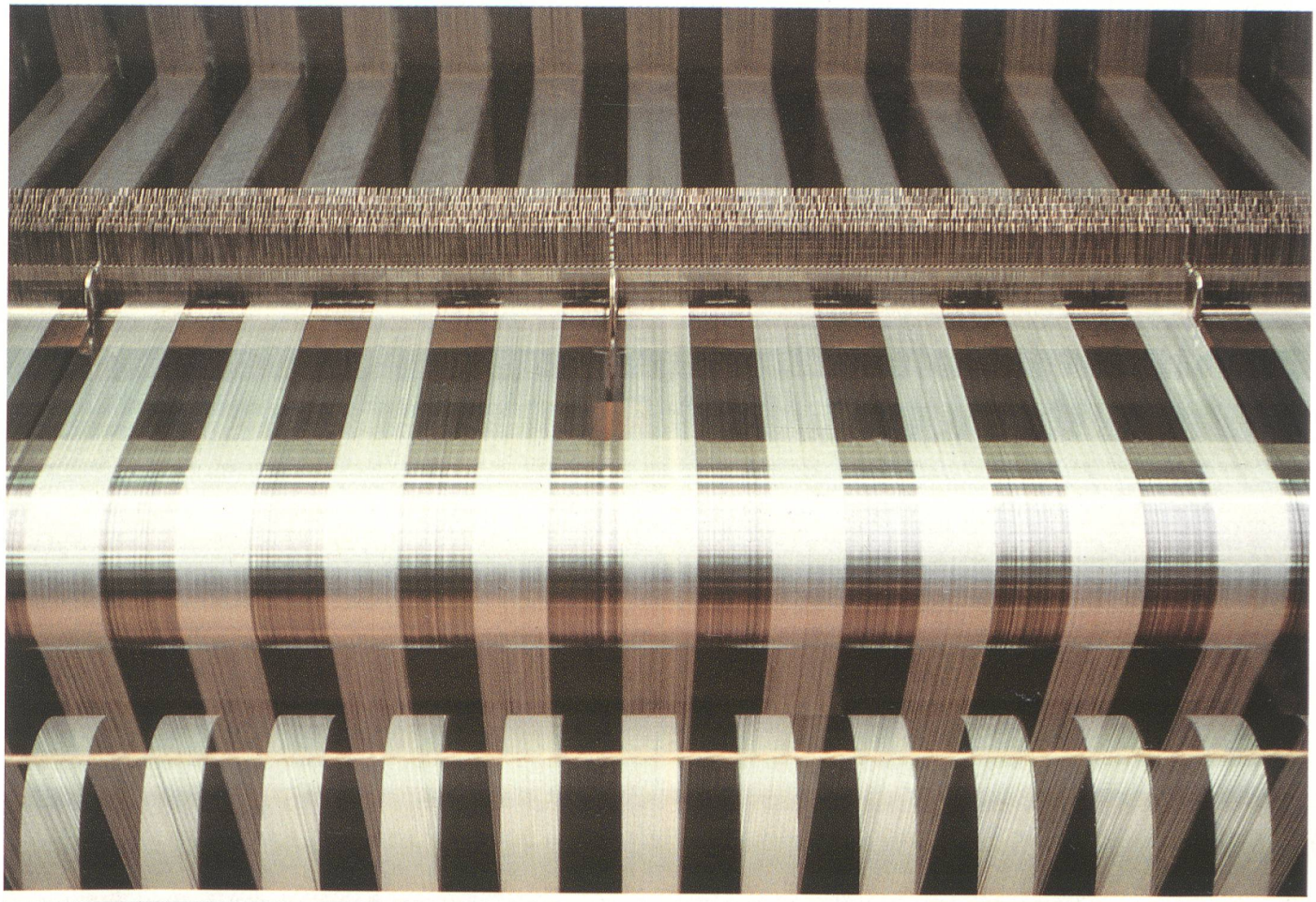
## 1. QUALITÄT IST UND BLEIBT DIE IDENTITÄT DER SCHWEIZER TEXTILINDUSTRIE

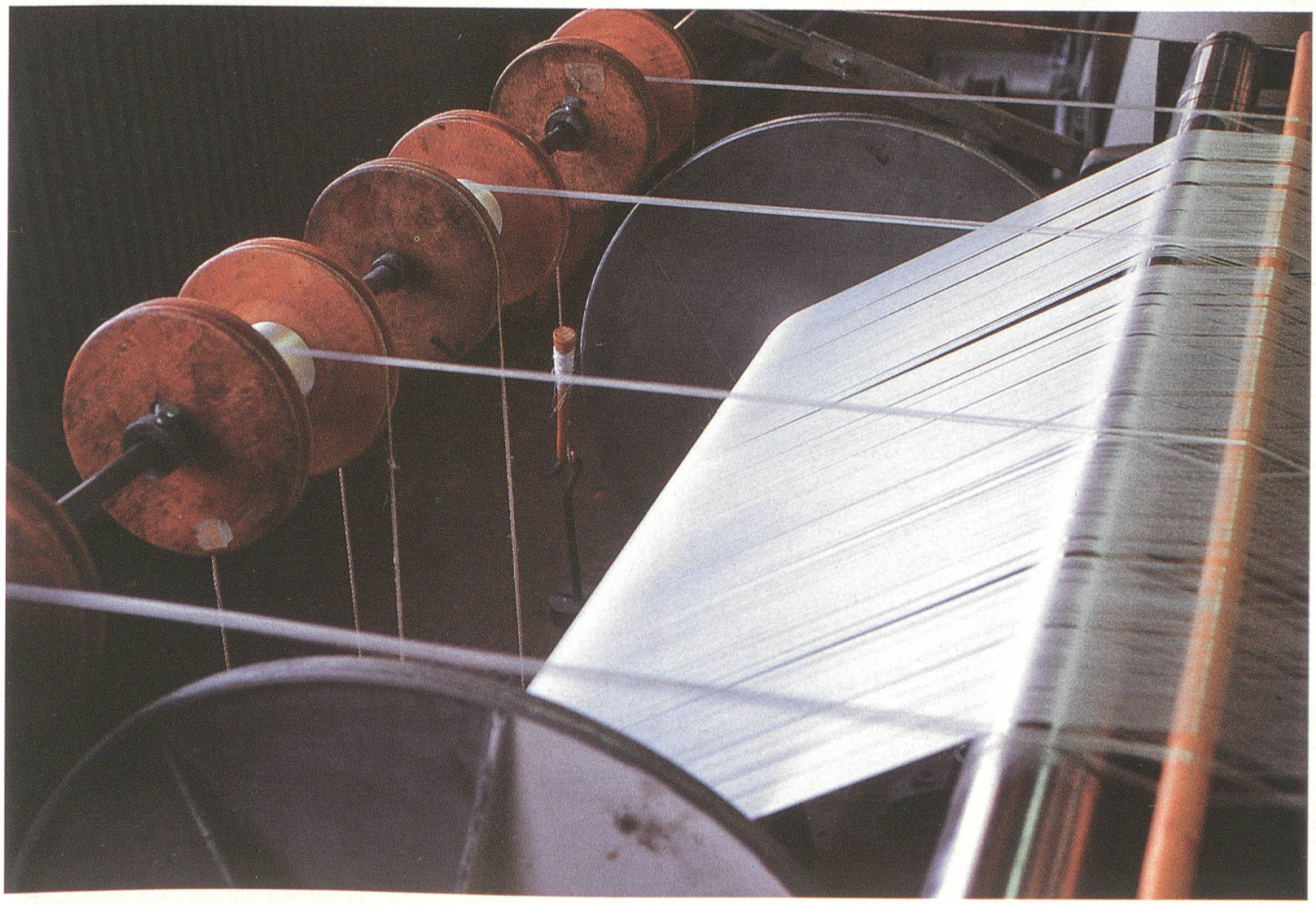
Qualität in der Faserverarbeitung, in der Garnverarbeitung, bei der Veredlung – das ist entscheidend, denn Schweizer Produkte müssen feiner und besser sein als Konkurrenzangebote. Das Schweizer Qualitätsverständnis hat dabei zwei Aspekte:

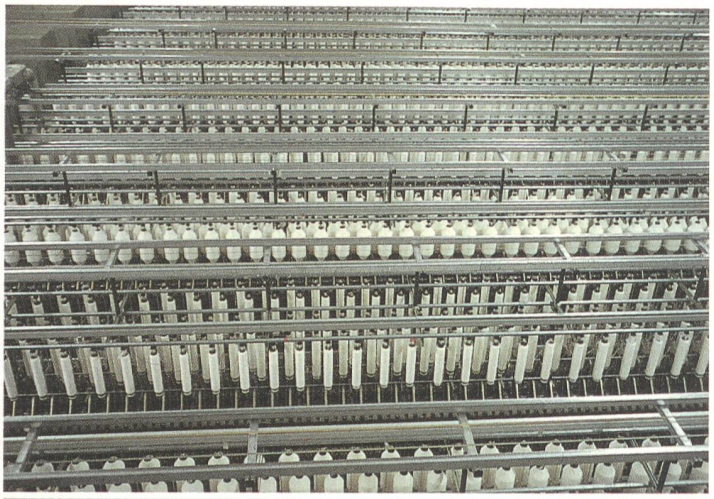
Einmal geht es um die optische Qualität, um Feinheit und Gleichmässigkeit von Garnen und Geweben, um angenehmes Toucher, edlen Glanz, Raffiniertheit von Drucken und Stickereien, also auch um den modischen Aspekt.

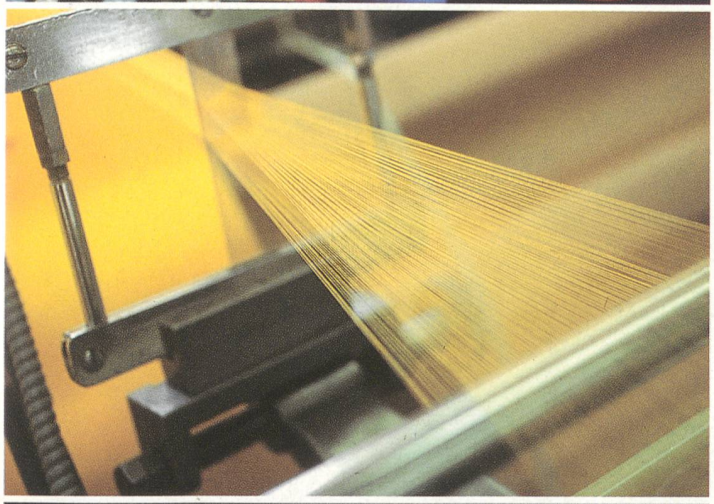
Zum anderen geht es um die technische Qualität: Schweizer Garne haben den Ruf, bessere Laufeigenschaften zu besitzen. Das ermöglicht den Folgestufen die optimale Nutzung eines schnellaufenden Maschinenparks. Zuverlässige Qualität ist um so wichtiger, je rascher und flexibler heute die Bekleidungsindustrie auf Modetrends reagieren muss.

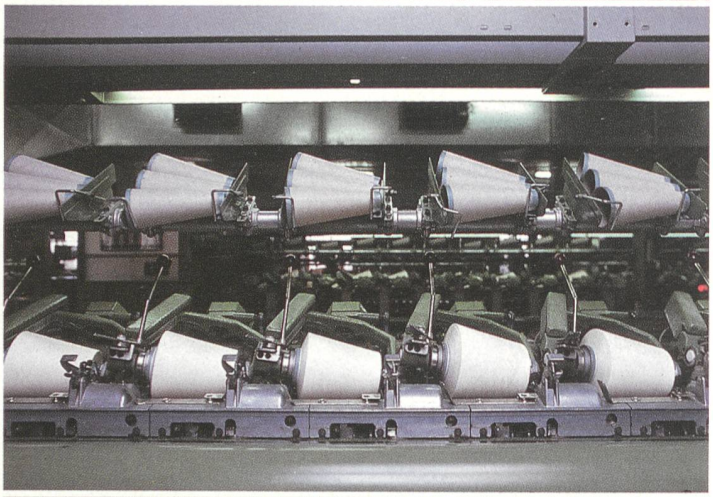
Das Durchhalten höchster Qualitätsvorstellungen ist nicht nur eine ständi-

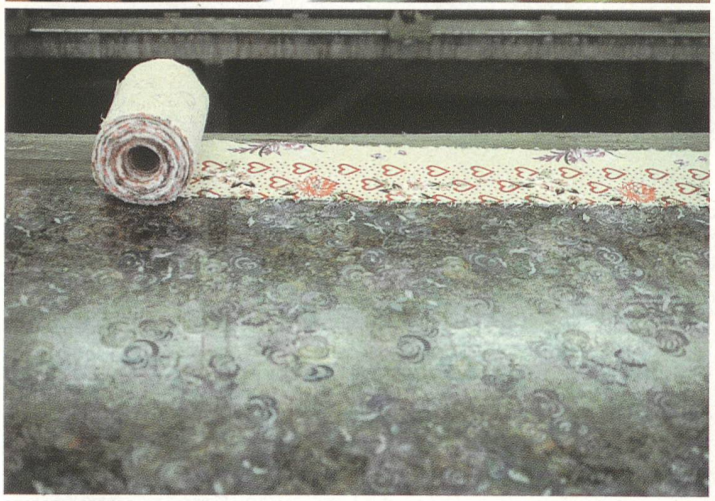


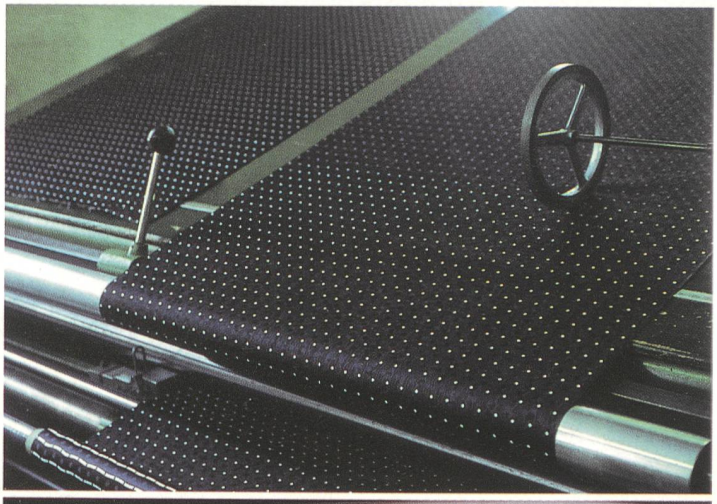




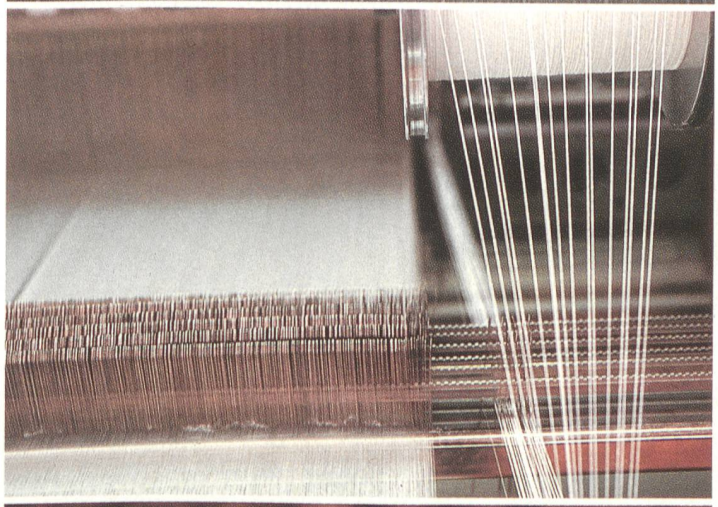


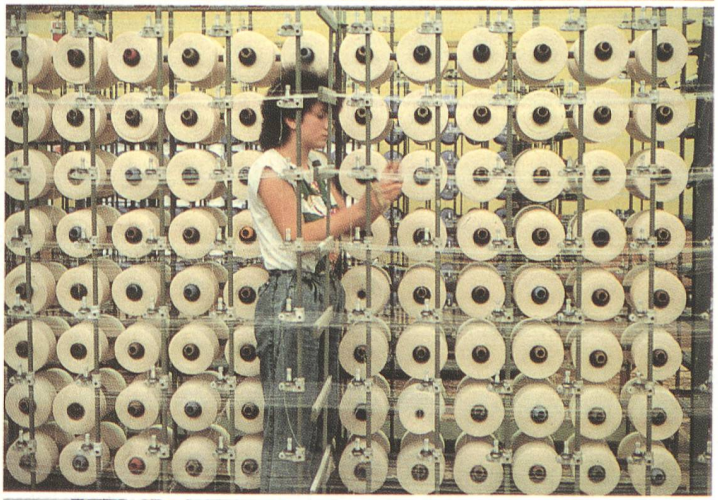


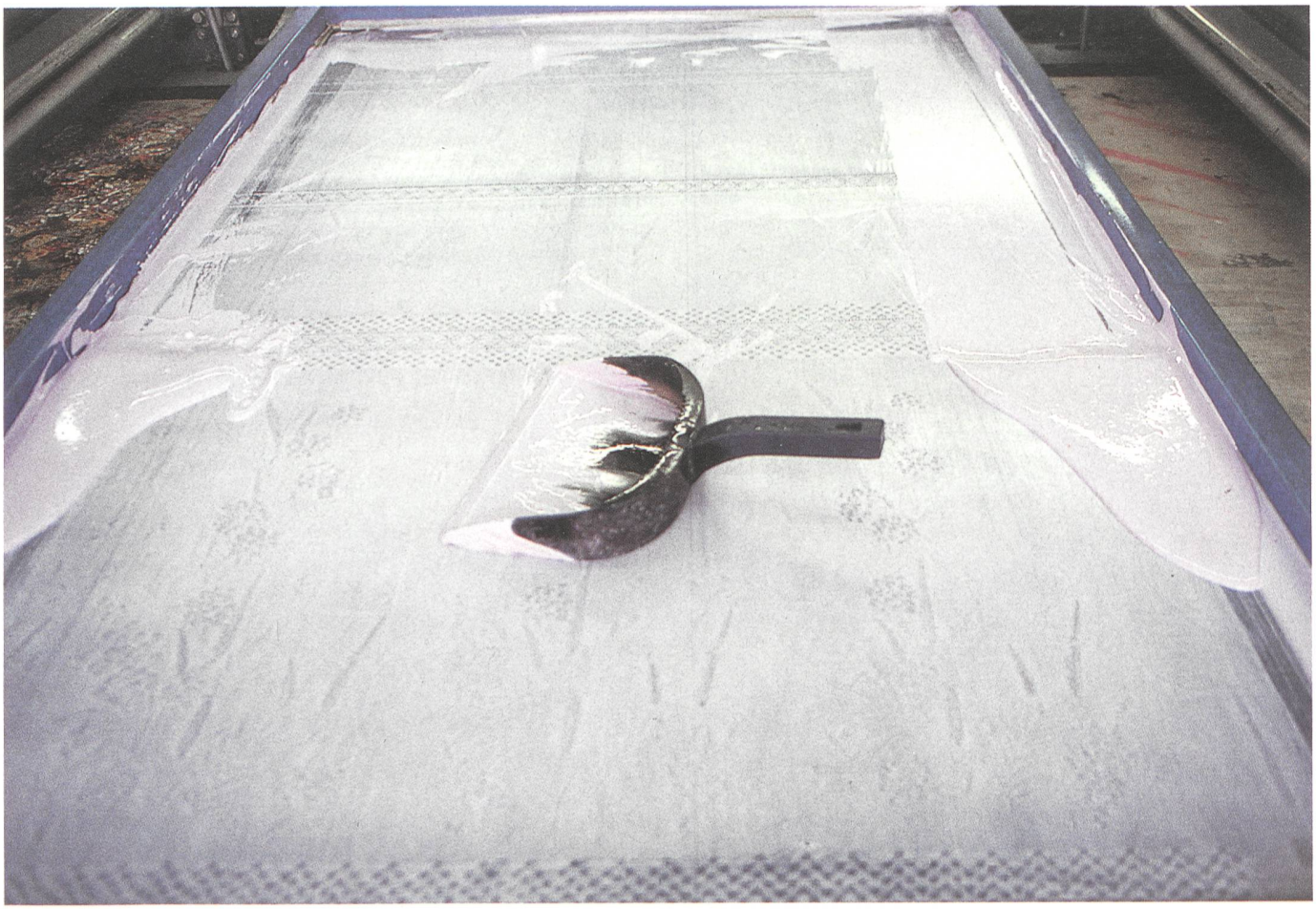




NEUHAUSEN/SCHWEIZ



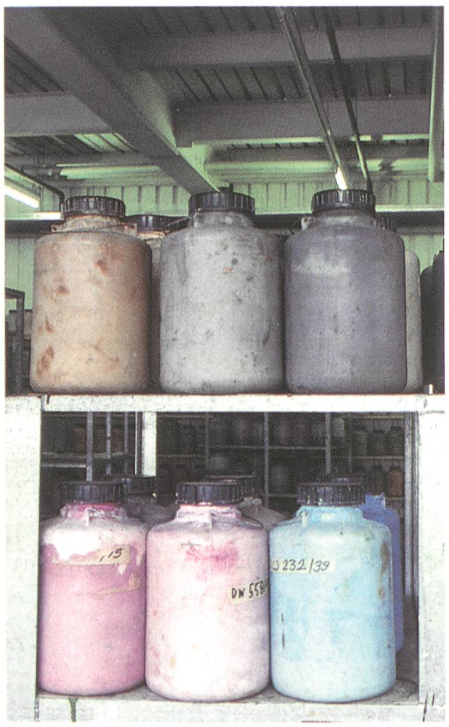




ge Herausforderung, sondern hinterlässt manchmal auch einen bitteren Nachgeschmack. Es gehört viel Konsequenz dazu, mit einer anspruchsvollen, hochveredelten Ware in einen Modemarkt zu gehen, der zeitweilig Stoffe in gewaschener, unausgerüsteter Optik favorisiert. Auch preislich bedeutet hohe Qualität eine Gratwanderung. Dem Schweizer Fabrikanten gesteht man vielleicht einen etwas höheren Preis für ein besseres Produkt zu. Aber auch für den Qualitäts-Bonus gibt es eine Schmerzgrenze. Trotzdem bleiben die Schweizer dabei: Qualität ist ihre Identität.

## 2. SPEZIALITÄTEN WERDEN WEITERHIN DAS ANGEBOT PROFILIEREN

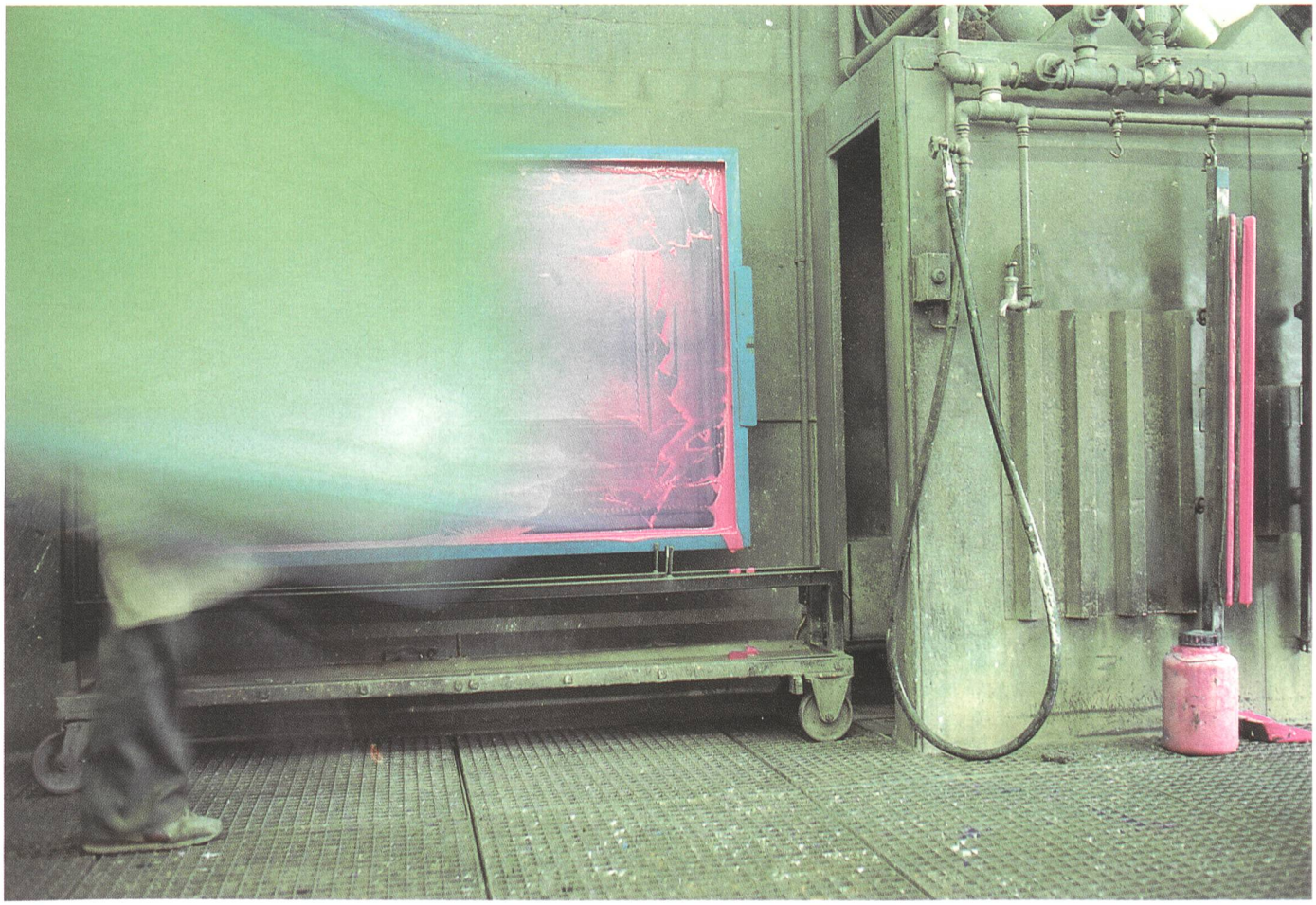
Die Schweiz gilt als die Garn-Hochburg Europas. Ihre hochfeinen Baumwollstoffe sollen unerreicht bleiben; bei kompliziertesten Drucken, aufwendigen Buntgeweben, bei hochspezialisierten technischen Geweben setzt man alles daran, die Nase vorn zu behalten; und die St. Galler Stickereien wollen, trotz zunehmender Konkurrenz



aus Niedrigpreisländern, sowohl im breiten Markt, in dem das Produkt nur wenig kosten darf, als auch bei den Couture-Spezialitäten, wo der Meterpreis in die Hunderte von Franken geht, ihren Führungsanspruch verteidigen. Das ist aber nur der eine, der populäre Aspekt von «Spezialität».

Der andere: Es gibt kaum Gewebebreiten, keine noch so komplizierte Gewebekonstruktion, keinen Druck, kaum eine Veredlungsart, keine noch so ausgeklügelte Stickerei, die in der Schweiz nicht hergestellt werden könnten. Die mittelständische Struktur der Betriebe mit kleineren, flexiblen Produktionseinheiten, die Möglichkeit auch, dass sich mehrere Spezialisten am Ort zur Realisierung eines komplizierten Spezialprodukts zusammentun, schlägt die internationalen Textilgiganten mit den grossen Fertigungsstrassen aus dem Feld.

Die Schweizer haben Spezielles in vielerlei Hinsicht zu bieten; sie sind Meister für Marktnischen, vielseitig wie ein Schweizer Messer. Aber sie wollen sich auch nicht in die Herstellung extremer Spitzfindigkeiten mit Mini-Metragen abdrängen lassen. Extreme Sonderleistungen brauchen, damit sie preislich noch akzeptabel hergestellt werden können, auch «Grundfutter» für Spindeln und Webmaschinen.



## 3. OPTIMALE AUTOMATION IST DIE DRITTE STOSSRICHTUNG

Das hat einmal mit der Optimierung der Qualität zu tun: Gut gewartete Maschinen machen weniger Fehler. In der Schweizer Spinnerei sieht man sich auf dem Weg zum fast fehlerfreien Garn. Auf der anderen Seite macht erst die Automation höchste Qualität und ausgefallene Spezialitäten zu erschwinglichen Preisen möglich. Die Unternehmer nutzen deshalb voll ihre Nachbarschaft zur leistungsstarken Schweizer Textilmaschinen- und Farbstoff-Industrie.

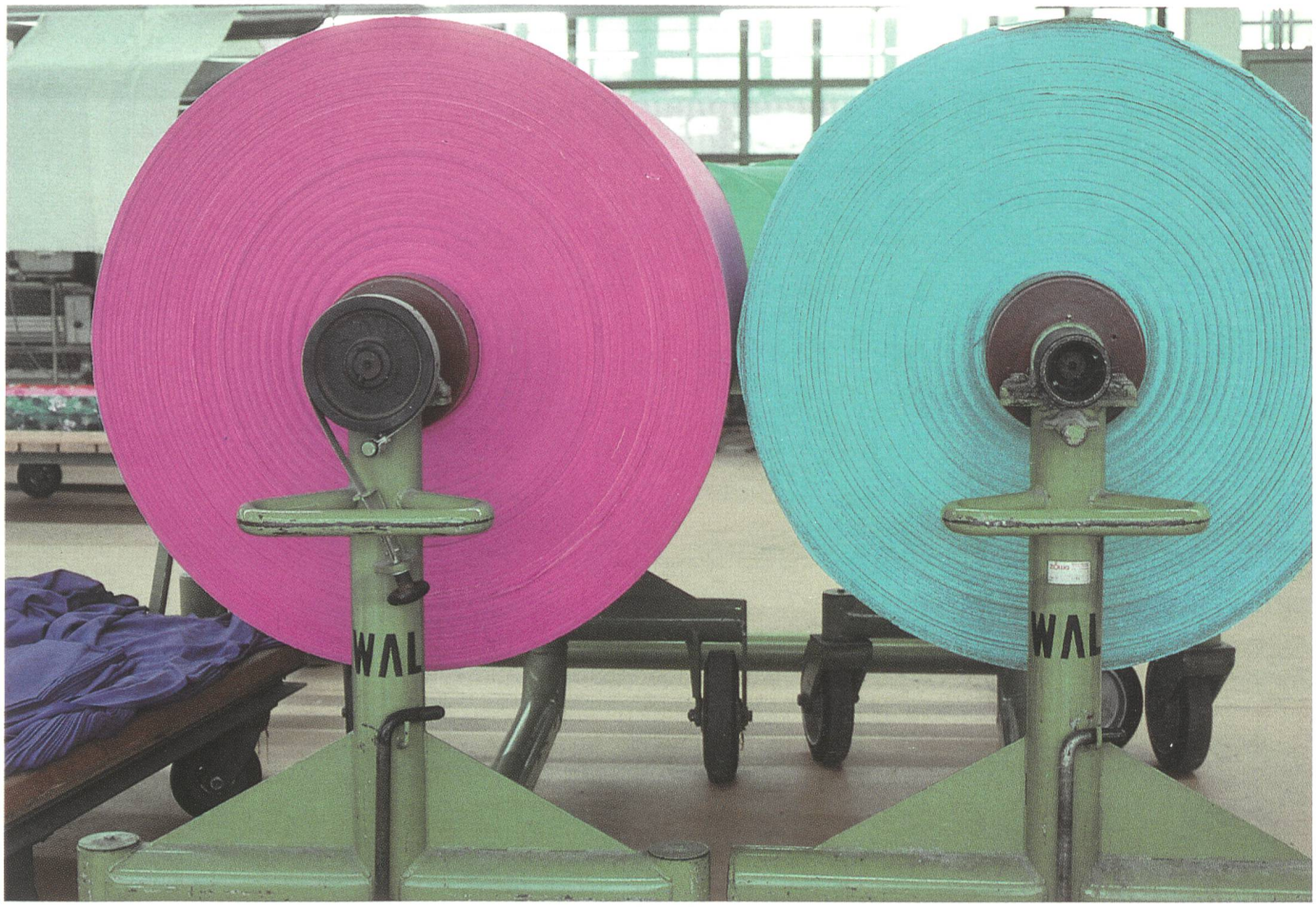
Und zusammen mit einheimischen EDV-Herstellern wird an immer neuen, kompletteren Problemlösungen gearbeitet. Computer Integrated Manufacturing ist kein Traum mehr, ebensowenig wie Computer-Dessinierung im kreativen Bereich. Jenseits der «Insel»-Lösungen geht die Schweiz bei der Automation den Weg zum komplett automatisierten System. High-tech-Produktion, high sophisticated an den Kunden gebracht: Das ist ein Wettbewerbsvorteil, der hochtechnisierte Textil- und Bekleidungsindustrien – jenseits aller Niedrigpreisverlockungen – fest miteinander verbündet. Man hat erkannt: Nur wer an der Spitze des technischen Fortschritts marschiert, überlebt.

## 4. SCHNELLIGKEIT UND FLEXIBILITÄT SIND WICHTIGE FAKTOREN IN DEN UNTERNEHMENSKONZEPTEN

Nicht die Grossen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen! Die Erkenntnis aus der Beobachtung des internationalen Wettbewerbs wollen die Schweizer in vielerlei Hinsicht umsetzen: in Form schnellerer Durchlaufzeiten, flexibler Umstellung auf neue Kollektionsangebote, schnellerer Logistik, besserer Kommunikation mit den Kunden. Nur durch Schnelligkeit überlebt die europäische Bekleidungsindustrie – und mit ihr auch die europäische Textilindustrie. Das wissen die Schweizer. Und sie haben ausserdem begriffen: Muster kann man heutzutage relativ leicht kopieren, Schnelligkeit und Flexibilität aber nicht.

## 5. KOOPERATIVES MARKETING IST EIN UNVERZICHTBARER PUNKT DER SCHWEIZER STRATEGIE

Die Schweizer sind Individualisten, stolz auf ihr Land, auf ihre Eigenständigkeit. Mit zäher Beharrlichkeit haben sie dies gegen viele neidische Nachbarn – von innen und aussen – verteidigt. Das bedeutet freilich nicht, dass sie zu stolz zur Kooperation seien – innerschweizerisch und international. Auch hier operieren sie auf verschiedenen Ebenen:




Engere Zusammenarbeit mit dem unmittelbaren Abnehmer ist die eine Zielrichtung. Der Markt braucht nicht nur Spezialitäten. Die Nachfolgestufen brauchen – aus Wettbewerbsgründen – innerhalb der Spezialitäten auch noch das «Spezial». Solche Exklusivitäten für einen Abnehmer intensiver zu entwickeln – das ist ein mögliches Konzept.

Kooperation zwischen den verschiedenen Stufen ist die zweite Möglichkeit. Aufbauend auf der Tradition des Zürcher Seiden- und Baumwollhandels haben sich in der Schweiz früh die «Converter» etabliert. Von reinen Beschaffern sind sie mittlerweile zu kreativen Generalisten im Textilbereich geworden. Aus den verschiedenen Sparten des Textilangebots erarbeiten sie für ihre Kunden komplette Modetrends. Schöpferische Sortimentsleistung heisst ihr Geschäft. Ein Kreativ-Stab im Unternehmen, dazu Beschaffungs-Fachleute für die verschiedensten Bereiche, plus Warenspezialisten und Logistiker, die für Qualitätsausfall und Lieferpünktlichkeit geradestehen, umfasst ihre Leistung. Das sind Kriterien, die der Markt anerkennt.

Export von Know-how, Joint Ventures sind weitere Aspekte der Kooperation. Die Ideologie von der Unvereinbarkeit von Produzenten- und Händler-Status existiert nicht mehr. Es gibt das Sowohl als Auch. Besitz von Produktion ist letztlich nur entscheidend, wo Unnachahmliches hergestellt wird; ansonsten ist Marktbesitz wichtiger – er bestimmt den Erfolg.

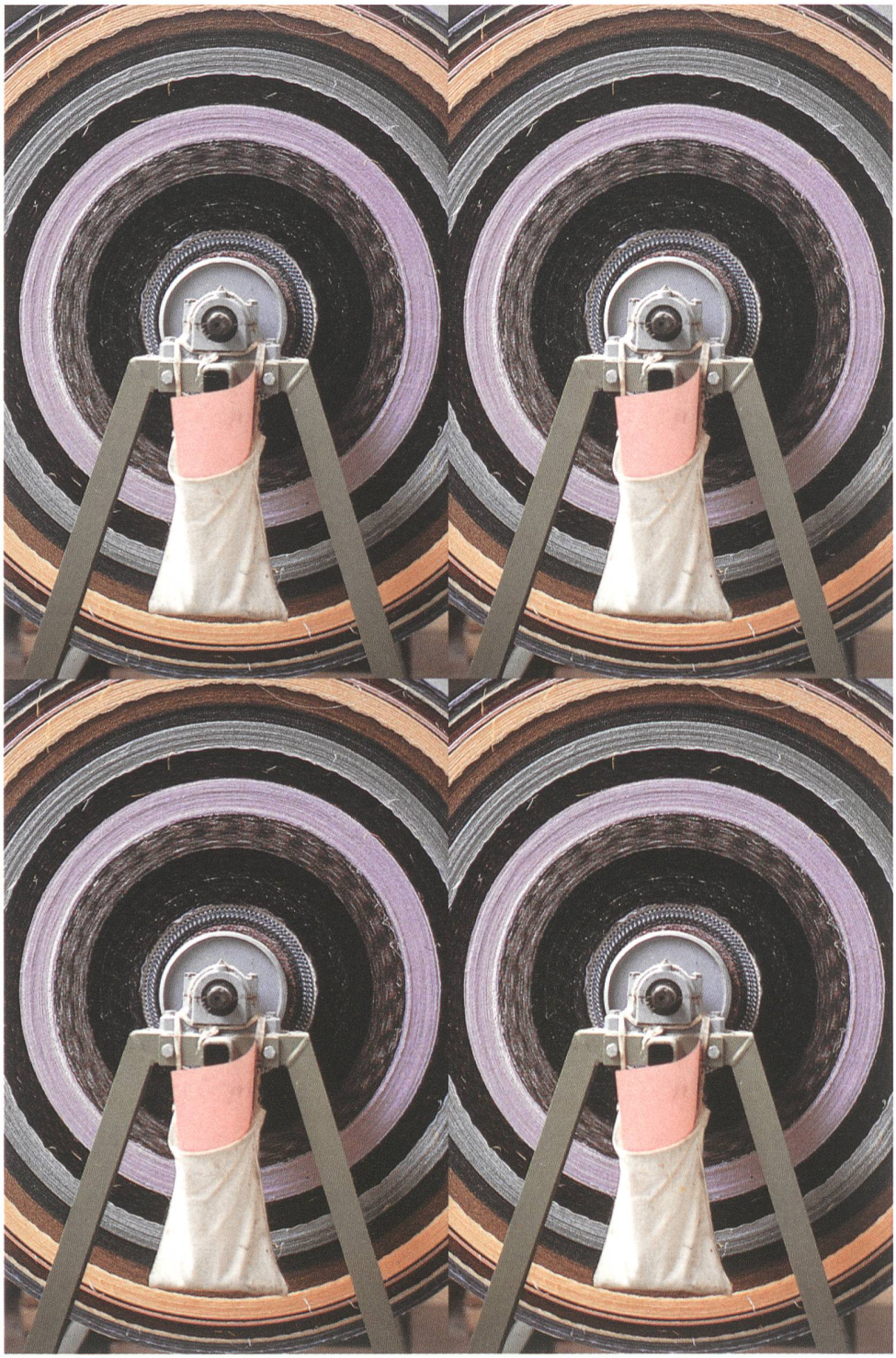
Textilindustrie operiert zwar am Anfang der textilen Pipeline, weit weg vom Verbraucher, dem Marketinganstrengungen letztlich gelten. Sie dringt aber auch bis zur textilen Verkaufsfront vor, um ihr Produkt zuhanden des Konsumenten kenntlich zu machen, mit Hilfe der «Swiss Cotton» – oder «Swiss Fabric»-Labels, die Gütezeichen sind.

## 6. ZUKUNFTSBESTIMMEND FÜR DIE SCHWEIZER TEXTILINDUSTRIE IST ABER LETZTLICH IHRE KREATIVE KRAFT

Die Schweizer gehen dieses Kriterium von zwei Seiten an: Kreativität ist einmal schöpferische Phantasie, die neue Farbkombinationen, Muster, Dekorationen, Stoff- und Garntypen hervorbringt – Produkte, die trendgerecht, also «in Mode» sind. Im Durchschnitt an die zehn Prozent vom Umsatz gibt die Textilindustrie für ihre neuen Kollektionen aus und nutzt dabei auch die textilmässig geostrategische Lage. Im Mehrsprachenland Schweiz bringen auch Italiener, Deutsche, Franzosen ihre kreativen Ideen als Dessinateure ein.

Kreativität lässt sich aber auch «technisch» definieren: Optimierung der Laufeigenschaften von Garnen, neue Veredlungsverfahren, Innovationen im produktionstechnischen Ablauf einer Spinnerei oder Weberei, neue Logistik- oder Kommunikationsideen. Kreativität ist heute die Grundvoraussetzung für den, der in Europa fertigen will. Und Kreativität bedeutet immer wieder in Frage stellen, verändern, erneuern. Sie bedeutet ständigen Wechsel. Und Wechsel setzt wiederum kreatives Reservoir voraus. Nachwuchsschulung ist den Unternehmern deshalb nicht nur viel Geld, sondern ebenso viel persönliches Engagement wert. Nicht von ungefähr sieht man in der Schweiz beim Nachwuchs nicht nur die grösste Stärke, sondern auch die grösste Aufgabe für die Zukunft dieser Industrie. «Talente fördern» ist ihr ein vornehmes Anliegen.

Fotos: Antoine Cahen, Werner Jeker, Magali Koenig



Report realisiert in Zusammenarbeit mit dem
Industrieverband Textil IVT aus Anlass des
International Textile Manufacturers Federation ITMF Kongresses 1988