Mit selbstständigen Einheiten zum Erfolg

Autor(en): **Hornung, René**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Textiles suisses [Édition multilingue]**

Band (Jahr): **- (1990)**

Heft 83

PDF erstellt am: **05.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-795881

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

MIT SELBSTÄNDIGEN EINHEITEN ZUM ERFOLG

Die Stehli-Gruppe mit Hauptsitz in Obfelden (ZH) feiert ihr 150jähriges Bestehen unter positiven Vorzeichen und mit optimistischen Zukunftsaussichten. Mit einer speziellen Gruppen-Philosophie und den weitgehend autonomen Profit-Centers habe man weitreichende Synergie-Effekte ausgelöst, betont Beat A. Stehli zum Jubiläum.

Im Jahre 1840 erwarb Rudolf Stehli in Obfelden bei Affoltern a. Albis eine erst wenige Jahre bestehende Seidenweberei mit 30 Stühlen. Fast 100 Jahre lang, bis 1930, verarbeitete das noch heute in Familienbesitz stehende Unternehmen nur reine Seide. Heute verkauft man dagegen überwiegend Kunstseide: Acetat-Seelen sind dabei mit Viscose umsponnen.

Das Unternehmen wuchs in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts im Gleichschritt mit der Zürcher Seidenindustrie sehr rasch. Schon 1876 wurde zuerst der Verkauf, später die Produktion in den USA aufgebaut, 1884 erwarb man die Spinnerei in Germignaga bei Luino in Italien, und 1905 wurde im süddeutschen Erzingen ein Unternehmen aufgebaut. 1920 war das Unternehmen auf seinem Höhepunkt: allein in den USA liefen 1800 Webstühle. Dann musste Stehli redimensionieren: Die Weltwirtschaftskrise, der Krieg und danach der Erfolg der Synthetics waren die Gründe. Die Spinnerei in den USA wurde 1954 verkauft, das deutsche Unternehmen 1969.

Ende der 70er Jahre packte man die entscheidende und heute grosse Erfolge zeigende Restrukturierung an: Stehli konzentrierte sich ganz auf modische Kleiderstoffe. Krawatten und technische Gewebe wurden aufgegeben. Die operative Verantwortung für die Firmen in der Gruppe wurde dezentralisiert, Profit-Centers eingerichtet. Beat A. Stehli, heute zusammen mit seinem Cousin Hans Stehli als fünfte Generation die Hauptaktionäre der Gruppe, sehen hier den entscheidenden Schritt zu den inzwischen wieder erreichten Erfolgen. Man konnte sich dank flexibler Einheiten am Markt profilieren und seit der Mitte der 80er Jahre das Unternehmen wieder gezielt ausbauen: Gemeinsam mit einem französischen Partner wurde die «Société Lyonnaise de Soirerie» übernommen (heute: Tissage de Ruy S.A.), und in Italien gründete man zwei eigene Converter-Firmen, die Fintesco SpA und die Finartes SpA, «Stünzi Italiana». «Mit diesen Unternehmen haben wir ein Bein im EG-Raum», betont Beat A. Stehli.

Die Gruppe war aber in den letzten Jahren auch im Inland aktiv: 1987 wurde die Stünzi Söhne AG in Horgen übernommen, und zuletzt erwarb man im Frühjahr 1990 die Riba Seiden AG. Mit diesem Unternehmen ist im Stehli-Jubiläumsjahr die reine Seide in die Gruppe zurückgekehrt, sie macht aber noch weniger als 10 Prozent der Gesamtmenge aus. Die Rohseide wird zur Hauptsache aus China und Korea importiert. Bei den eigenen Webereien handelt es sich übrigens durchwegs um Schaftwebereien, Jacquard-Qualitäten lässt man auswärts herstellen.

Rudolf Stehli-Hausheer (1816–1844), Gründer des Seidenunternehmens Stehli

Beat A. Stehli, Delegierter des Verwaltungsrates der Stehli Seiden AG

Alle Unternehmen in der Gruppe bleiben management-mässig als eigene Einheiten selbständig, müssen selbst disponieren, und sie verkaufen sich die Ware gegenseitig zu Marktpreisen. Das Geschäft mit Drittunternehmen soll – so die Vorgabe – in den einzelnen Betrieben rund die Hälfte der Umsätze ausmachen. «Jede Einheit muss so selbst für optimale Auslastung sorgen, was im Modemarkt der Schlüssel zum Erfolg ist. Grosse Einheiten wird es in der modischen Seidenindustrie wohl nie mehr geben, und Produktion auf Lager ist gefährlich», erläutert Beat A. Stehli die Philosophie.

Dieses Rezept hat das Unternehmen zur Nummer eins im Bereich der modisch hochwertigen Rayon-Crêpe-Qualitäten werden lassen. Man erreichte inzwischen auf den internationalen Prêt-à-porter-Märkten eine grosse Flächendeckung. Prominente Designer und bedeutende Konfektionäre kaufen bei Stehli ein.

Die Gruppe erreicht mit 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im laufenden Jahr (1990) einen budgetierten Umsatz von 60 Mio. Franken. Die Hälfte des Gesamtumsatzes wird mit gefärbter und ausgerüsteter Ware für die internationalen Verarbeiter erwirtschaftet, die andere Hälfte entfällt auf Lohnaufträge und Rohgewebeverkäufe an Dritte. Es werden 270 verschiedene Dessins und Stoffarten angeboten. 6 Mio. Meter werden jährlich produziert, 4 Mio. davon als Rohgewebe und Façonaufträge, 2 Mio. werden fertig ausgerüstet verkauft. Ländermässig verteilt sich der in der Gruppe erzielte Umsatz so: gut 30 Mio. in der Schweiz, rund 25 Mio. in Italien und 4 Mio. in Frankreich. Das Stammhaus in Obfelden erzielt seinen Umsatz zu 95 Prozent mit Exporten in 30 Länder. Am Stammsitz sind auch Marketing, Administration, Kreation und die gesamte Warenkontrolle zusammengefasst. Kontrolliert wird alle vom Stammhaus verkaufte Ware übrigens zentral, manuell und von Auge, nicht mit Maschinen, «denn in unserer Branche ist der Mensch nach wie vor ein ganz wichtiges Glied in der Kette», sagt Beat A. Stehli. Diese Überzeugung verficht er auf der ganzen Linie: Der Motivation initiativer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter misst er grosses Gewicht zu.

Dem Unternehmen geht es heute finanziell gut: 1989 erreichte man einen Cash-flow von 15 Prozent des Gesamtumsatzes, mit steigender Tendenz. Im Moment kommt die Gruppe ohne Bankkredite aus. Liquidität und Eigenfinanzierungsgrad sind hoch.

RENÉ HORNUNG

DIE STEHLI-GRUPPE IM ÜBERBLICK

Die Stehli Seiden AG ist im Bereich Nouveautés mit Seidencharakter tätig. Unis oder Fantasie mit Geweben aus Viscose/Acetat-Zwirnen und Mischungen mit Seide/Wolle.

Stünzi Textil AG verkauft Taffetas, Satin, Duchesse, Failles, alle auf gefärbten Ketten, Uni/Changeant und Fantasie sowie modische Crêpes.

Seta Riba AG steht für hochwertige Drucke auf reiner Seide, Baumwoll- und Woll-Jacquards, sowie Rein-Seiden-Unis.

Produziert wird in den zur Gruppe gehörenden Betrieben:

– Tissage de Ruy S.A. (ehemals Société Lyonnaise de Soierie) in Bourgoin bei Lyon (an der Stehli eine 35-Prozent-Beteiligung hält)

– Multipla SpA in Germignaga bei Luino und bei

– Stünzi Rohgewebe AG in Lachen (SZ).

Zur Gruppe gehören auch die italienischen Converter

– Fintesco SpA und

– Finartes SpA, «Stünzi Italiana», beide mit Sitz in Germignaga.