

Vision mit Wirklichkeit

Autor(en): **Ohk, Klaus Dieter**

Objektyp: **Article**

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

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

Heft 81

PDF erstellt am: **11.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-795857>

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.



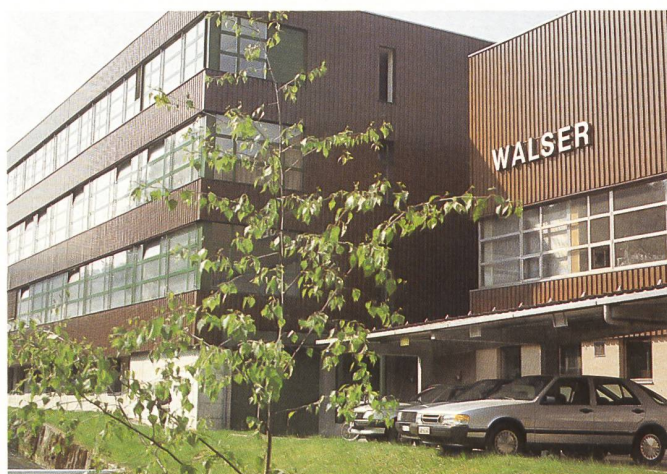
1 VOM LOHNVEREDLER ZUR TEXTIL-GRUPPE

VON KLAUS DIETER OHK

VISION MIT WIRKLICHKEIT



2 **Walser-Textil-Team, Herisau – ein relativ neuer Name in der Schweiz, zugleich ein Paradebeispiel für einen unternehmerischen Kraftakt. Und mehr. Vieles, was sich Theoretiker allenthalben ausgedacht haben an Maximen für Unternehmensführung, strategischer Produktentwicklung und Kunden-orientiertem Marketing, scheint hier in der Praxis auf den Punkt gebracht. Vision mit Wirklichkeit. Es geht zwar «nur» um eine, in internationalen Massstäben gemessen, kleinere Unternehmensgruppe von gut 110 Millionen Franken Umsatz. Aber man spürt dort Unternehmungsgeist, kein va banque, aber den kalkulierten Mut, den Speer der Zielvorstellungen weit nach vorn zu werfen, um ihm mit allem Vermögen hinterherzulaufen. Geprägt von zwei Männern, die es wissen wollen, nicht einmal so sehr umsatzmässig, aber konzeptionell: Dr. Hans-Peter Walser, Verwaltungsratspräsident der Gruppe, Textilist von Tradition, und Emil Ramsauer, Delegierter des Verwaltungsrats, Seiteneinsteiger in die Branche, ein auch politisch engagierter Mann – Technokrat und Ideologe, Macher und Denker.**



3 Die Ausgangslage, die zum Entstehen der Firmengruppe geführt hat, war nicht aussergewöhnlich: Die Walser AG war unlängst noch reiner Lohnveredler – hochmodern ausgerüstet und flexibel zwar, aber letztlich doch dem Auf und Ab und vor allem den modischen Schwankungen des Textilmarkts mehr oder weniger hilflos ausgeliefert. Reagieren oder agieren, hiess deshalb die Frage in Herisau. Mit einem Entscheid, der durchaus auch einen riskanten unternehmerischen Kraftakt darstellte, hat man sich aus der Markt-Ecke des Nur-Ausrüsters herausgewagt und in den Nachfolgestufen der textilen Produktion etabliert: Ende 1986 wurde

die Albrecht + Morgen AG (Alumo) in Herisau, Spezialist für Hemdenstoffe mit eigener Weberei in Grüningen, übernommen; Mitte 1987 kam die Hausamann + Moos AG, Weisslingen (HMW), in DOB und HAKA mit Uni-, Bunt- und Druckgeweben im Markt bekannt, unter das Dach der Gruppe; gleich darauf wurde auch die Weberei Russikon, eine Buntweberei, übernommen; und Ende 1989 kam, Einstieg in die Internationalisierung und in einen EG-Standort, die Induno Industrie Tessili SPA, im italienischen Induno, nahe der Schweizer Grenze, hinzu. Damit waren Weben, Drucken, Ausrüsten und ein entsprechend Abnehmer-orientierter Vertriebsappa-

rat in einer Hand, nicht nur innerhalb der Schweiz auch international.

Die Akquisitionen sind mittlerweile auf die Reihe gebracht, nach dem Konzept «Getrennt marschieren, vereint schlagen», aber ohne Angebotskonzept und stilistischer Eigenart der einzelnen Firmen Gewalt anzutun. Synergieeffekte werden nur genutzt, wo sie sich anbieten: bei Einkauf, Disposition, EDV und natürlich bei der Logistik. Mit Beginn des Jahres wurde auch die Zusammenlegung der ursprünglich zwei Webereien – nach Russikon – durchgezogen.

DREI EIGENSTÄNDIGE KOLLEKTIONEN

Nach wie vor freilich agiert die Gruppe, angefangen bei der Kreation bis hin zum Vertrieb, diversifiziert. Drei Kollektionen lassen sich besser vermarkten, auch viel zielsicherer beim Kunden vorlegen als eine: Alumo (hochwertigste Hemdenstoffe), Hausamann + Moos mit der DOB und HAKA-Kollektion nebst Walser mit Lohnveredlung und Lohndruck, wo man nach wie vor massgeblich von Fremdaufträgen lebt. Natürlich werden bei Walser auch Stoffe aus der eigenen Gruppe veredelt. Natürlich gründet sich das Angebot vor allem von Alumo, teils von Hausamann + Moos auch auf die Produktion der eigenen Weberei. Aber man nutzt massgeblich auch Lohnkapazitäten. Das schafft Flexibilität, macht unempfindlicher gegenüber Rückgängen in einzelnen Märkten (was derzeit freilich keine Sorge ist). Ganz abgesehen davon, dass sich die Unternehmensgruppe bei Garnen ohnehin aus dem Weltangebot bedient, speziell natürlich aus dem Angebot der hochqualifizierten Schweizer Spinner und Zwirner.

EG-STANDBEIN IN ITALIEN

Mit der italienischen Induno (100 Webmaschinen, 170 Beschäftigte, etwa 40 Millionen Schweizerfranken Umsatz), die vorerst noch hochprozentig den italienischen Markt bedient, besitzt das Walser-Textil-Team ein Standbein in der EG. Mit ihrer maschinellen Ausstattung ist die Induno in der Lage, gegebenenfalls auch EG-Kunden der Schweizer Gruppe mit hochwertigen Qualitäten zu bedienen, wenn bis 1993 für die Schweiz direkt nicht schon akzeptable Regelungen

für die Anbindung an den gemeinsamen Markt getroffen worden sind. Mit dem Handelshaus Oppenheimer + Hartog, Stuttgart, ist die Gruppe übrigens schon in der Bundesrepublik vertreten; Spezialität: daunendichte, bedruckte Bettwäsche.

SICH ERGÄNZEN UND VERDICHTEN

Die Vertikalisierung hat die Gruppe nicht nur näher an die Einkaufsentscheider und damit selbstbestimmter gemacht. Sie bringt auch den Effekt, dass sich die einzelnen Stoffkollektionen gegenseitig ergänzen und verdichten zu einem geballten Angebot in der Luxus- und oberen Mittelklasse:

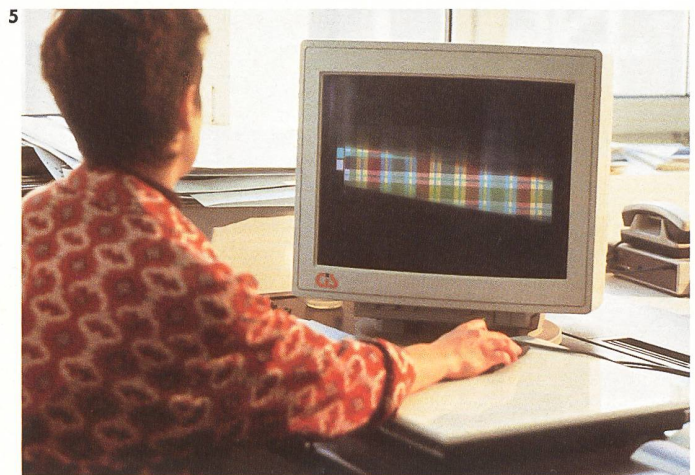
- Alumo (an die 14 Mio SF Umsatz) ist als Weber die qualitative Speerspitze des Walser-Textil-Team. Spezialität sind hier hochfeine Hemdenstoffe (Gewebebreite 90 cm) in Uni und bunt, Vollzwirn-Popeline, Voile, Twill, Oxford und Zephir in Feinheiten, die bis zu fast unglaublichen Ne 200/2fach reichen; eine zusätzliche Spezialität bildet «Linella», eine feine Leinen/Baumwoll-Hemdenware. Mit den Spitzenangeboten von Alumo können nicht einmal eine Handvoll anderer Hemdenstoffweber in aller Welt konkurrieren.

- Hausamann + Moos (mit etwa 50 Mio SF Umsatz) ist ebenfalls im gehobenen Hemdenstoffbereich engagiert – in Uni, bunt, aber auch bedruckt. Speziell ist hier «Lanel-la», eine Woll/Baumwoll-Qualität, wie sie auch nicht sehr häufig anderswo angeboten wird. Ein starkes Standbein hat Hausamann + Moos überdies in der DOB mit leichten Unis für klassische Oberbekleidung und Sportswear, ausserdem mit Buntgeweben und Drukken, wobei alle DOB-Artikel farblich aufeinander abgestimmt sind.

- Die Walser AG (rund 9 Mio SF Umsatz) druckt, färbt und veredelt Gewebe für Dritte und für Firmen des Walser-Textil-Team. Die vielseitige technische Ausstattung dieses Veredlungsbetriebs reicht für an-

◀ **Die Produktionsstätten: Hausamann + Moos (1), Weberei Russikon (2), Walser (3).**

▶ **Das Zentrum für die Kreation – das «Cock-Pit», im Dachgeschoss des Hauses in Herisau (4). Design-Computer (5) und die klassische Kreation (6).**





Basis für die hohe Qualität: Die Weberei, die hohes Know-How für die Verarbeitung hochfeiner Garne aufweist: Vorwerk (1), Einzieherei (2), Schlichterei (3), der Websaal (4).

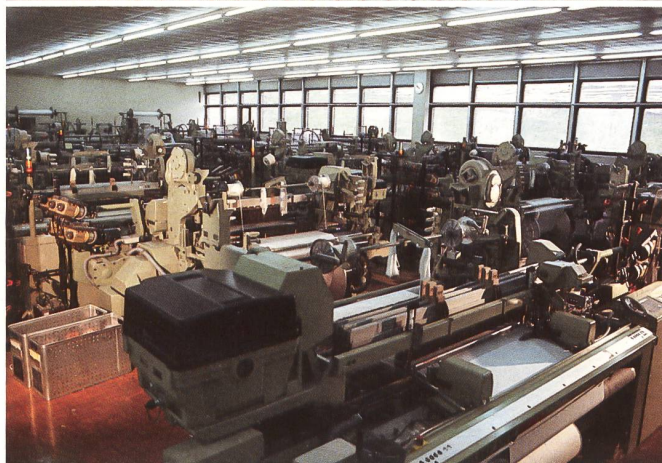
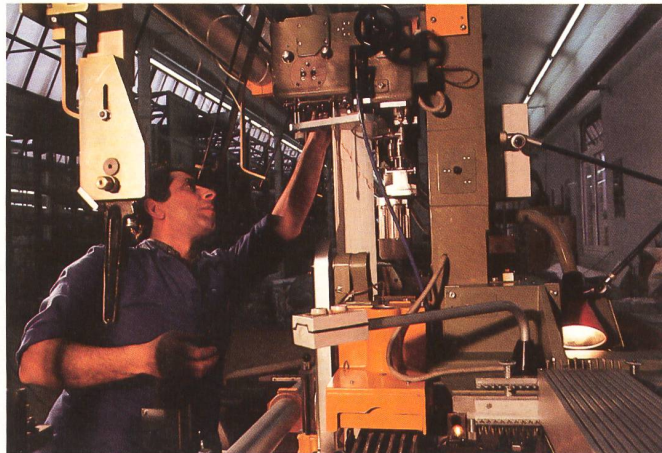
spruchsvolle Handdrucke in kleineren Metragen bis zu hochmechanisierten Vorgängen – Pigment-, Reaktiv- und Spezialdrucke, Färben im Strang, Mercerisieren, Sanforisieren, Kalandrieren, Tumbler. 12 Drucktische, je eine Mercerisier- und Sanforanlage, je ein Kalandrier- und Tumbler, vollautomatische Strangleiche, moderne Spannrahmen und neueste Jet-Färbeanlagen gehören zur Ausrüstung.

EXPORT IN ALLE WELT

Export ist mit 90 Prozent Umsatzanteil die Lebensader für die Stoffhersteller im Walser-Textil-Team. Sie liefern vor allem in die Bundesrepublik, nach Frankreich, Italien und England, aber massgeblich auch nach Japan. Im Grunde gehören die besten Adressen unter den Hemdenherstellern dieser Welt zu den Abnehmern, und auch in den anderen Warenbereichen liest sich die Kundenliste wie das Who's who der internationalen anspruchsvollen Konfektion. Das hohe, traditionell gewachsene Know-how im Umgang mit feinen Garnen, die für jede Stoffqualität individuelle Art der Ausrüstung bilden das Profil. «Qualität und Zuverlässigkeit – das ist nicht nur Schweizer Image. Wir bieten sie tatsächlich auch!»

GENERALSTABSMÄSSIGE PLANUNG

Was fasziniert beim Walser-Textil-Team, ist freilich nicht nur die kaufmännische und technologische Cleverness, vielmehr die nachgerade generalstabsmässige konzeptionelle Ausrichtung des Unternehmens, die bis zu einer «Unternehmensverfassung», gleichzeitig auch detaillierten «Zielsetzungen» für die einzelnen Bereiche, reicht. Da wird zwar viel Papier bewegt. Aber das System ist gleichzeitig eine



2 Nagelprobe auf die Machbarkeit vieler theoretischer Führungsstrategien, auch darauf, ob und inwieweit Mitverantwortung und Mitbestimmung der Mitarbeiter in der Praxis funktionieren. Walser-Textil-Team bildet damit ein Unternehmensmodell, das weit über St. Gallen und Herisau hinaus relevant ist. Dass hier keine Sozialromantik ausgelebt, sondern moderne Unternehmensführung praktiziert wird, zeigt schon die «Vorbemerkung» zur Unternehmensverfassung: «Es ist uns ein Bedürfnis, gegenüber allen Mitarbeitern gerecht zu sein. Ausserdem sind wir der Ansicht, dass echter Lohn nur durch echte Leistung verdient werden kann. Ein Betrügen oder Ausbeuten der Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, der Umwelt oder des Staates ist Selbstbetrug, denn damit würde der eigene Untergang anfangen. Aus diesem Grund haben wir Grundsätze entwickelt, auf die sich jeder in der Firma berufen kann und muss. Dabei ist selbstverständlich, dass wir diese Grundsätze nicht eigenmächtig und ohne Mitwirkung der Mitarbeiter verändern dürfen.»

DIE UNTERNEHMENS-VERFASSUNG

4 Hehre Worte? Wenn man umblättert, liest sich's äusserst konkret: In fünf Kapiteln – «Unsere Hauptsache», «Unsere Märkte», «Unsere Produkte», «Unsere Fähigkeiten», «Unsere Mitarbeiter», «Unsere Führung und Organisation». Dass dabei nicht nur Absichtserklärungen abgegeben werden, dafür sorgen detaillierte Zielsetzungen; regelmässig wird festgehalten, wie hoch- oder niedrigprozentig die jeweiligen «objectives» realisiert worden sind.

Zum Beispiel (erstes Kapitel – «Unsere Hauptsache» – «Wir erfül-

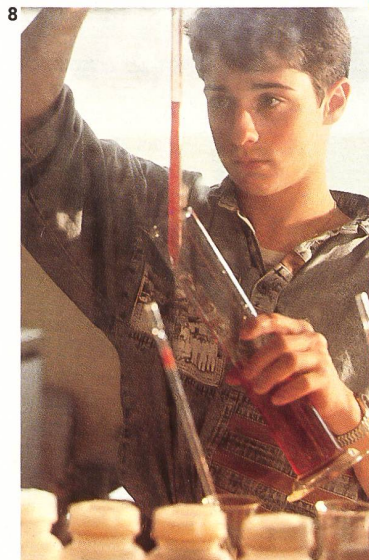
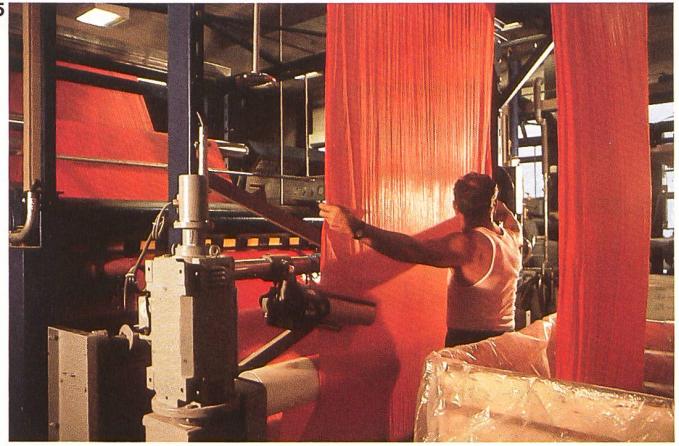
Was feine Gewebe erst richtig fit macht: Die Ausrüstung, Färberei (5), Druckerei (6), Endkontrolle (7), Textillabor (8).

len Kundenwünsche schneller): Teams durchforsten Durchlaufzeiten, sensibilisieren für Schnelligkeit. Mit dem Ergebnis, dass die Unternehmen tatsächlich schneller geworden sind – ohne Abstriche an der Zuverlässigkeit.

Zum Beispiel (viertes Kapitel – «Unsere Fähigkeiten»): «Wir sind freundlich und neugierig und erkennen neue Marktbedürfnisse rasch durch ein menschliches, freundliches und kundennahes Verhalten unserer ganzen Organisation und durch regelmässige Kundenkontakte auf allen Stufen.» An und für sich eine Selbstverständlichkeit für alle Unternehmen. Aber wer hat dies schon als Verpflichtung festgelegt? Und auch dazu gesagt, dass damit nicht nur «keep smiling», sondern echtes Eingehen auf Kundenwünsche gemeint ist? Zum Beispiel (Kapitel 6 – «Unsere Führung und Organisation»): «Wir sind zielbewusst, denn unsere Führung und Organisation sind auf Zielsetzungen ausgerichtet, welche unsere Hauptfähigkeiten und damit den Erfolg fördern und dem Mitarbeiter möglichst eigenen Handlungsspielraum sichern.» Oder: «Wir sind einfach, denn wir vermeiden unnötige Tätigkeiten und Stellen und streben klare, verantwortliche Einheiten an, die als Team unkompliziert zusammenarbeiten.» Auch das sind mehr als nur Worte, denn, einmal festgeschrieben, ermöglichen sie sowohl den Eingriff der Unternehmensführung bei Verstössen, gleichzeitig aber auch, dass Mitarbeiter gegebenenfalls die Chefs rügen.

Die Mitwirkung der Mitarbeiter über die Personalkommission und bei Arbeitsplatzfragen direkt; die Gewinnbeteiligung gemäss eines speziellen Schlüssels; auch, dass sich «motivierte, fähige und leistungsbereite Mitarbeiter darauf verlassen können, bis zur Pensionierung beschäftigt zu werden». Schweizer Übersetzung des Modells der Nippon Company?

Sicherlich ist einiges Modell, auch Experiment beim Führungsprinzip des Walser-Textil-Teams. Denn es basiert darauf, dass Menschen immer fair, gutwillig, leistungsbereit und auch sonstwie positiv seien – was bekanntlich so nicht immer stimmt. Immerhin spricht die schnelle Integration der erst unlängst zusammengekommenen Unternehmensgruppe, auch die gute Stimmung, die man spürt, wenn man durch den Betrieb geht, dafür, dass einiges, sogar vieles dran ist an dem Walser-Modell.



SCHWEIZER ÜBERSETZUNG DES JAPAN-MODELLS?

Es handelt sich um ein zielgerichtetes Geben und Nehmen. Die Unternehmensverfassung legt auch fest: