

Zeitschrift: Textiles suisses [Édition multilingue]
Band: - (1992)
Heft: 90

Artikel: Herausforderung Europa
Autor: Ohk, Klaus Dieter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-795363>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 13.10.2024

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

HERAUSFORDERUNG EUROPA

Schweiz - EG: Bei den Textilern dominieren eindeutig die «Europäer»: Der Beitritt muss kommen, und möglichst schnell. Szenarien und Konzepte für die «Übergangszeit».

Text: Klaus Dieter Ohk
Illustrationen: Stephan Bundi



Allenthalben feiert man die Überwindung der Spaltung, das Zusammenwachsen Europas, nach dem Wegfall der Blöcke überhaupt ein engeres Zusammenrücken weltweit. Im wirtschaftlichen Bereich behalten unterdes Zollschranken ein zähes Leben.

Beispielsweise für die Exporte der Schweizer Textilindustrie, die für 2,4 Milliarden Schweizer Franken 70 Prozent ihrer Ausfuhren in die EG exportiert und dabei beim Passiven Veredlungsverkehr (PVV) diskriminiert wird. Das Problem an sich ist alt; neu ist aber die rapide Zunahme dieses PVV und damit die Nachfrage nach «Ursprung» bei den

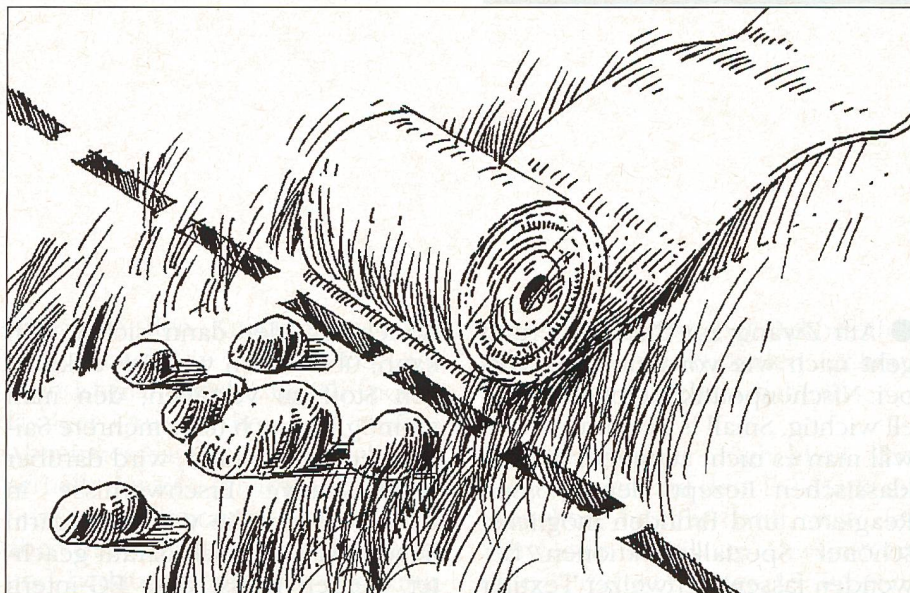
Abnehmern der Schweizer. Faktisch mag sich 1993 daran nicht viel ändern: Die Vollendung der Europäischen Gemeinschaft bedeutet aber zumindest eine neue psychologische Zäsur, weitere Gefährdung des Standortes Schweiz.

Wie ticken die Schweizer Uhren im Hinblick auf 1993? Welches sind die Visionen der Textilunternehmer aller Stufen und Sparten? Und welche Konzepte haben sie im Hinblick auf den Gemeinsamen Markt, vor dem sie vorerst draussen stehen bleiben – freilich jetzt mit der vom Bundesrat formulierten Absicht, das Gesuch für die Aufnahme von

EG-Beitrittsverhandlungen in Brüssel zu stellen? Welche Szenarien haben sie entwickelt – unternehmerisch und politisch, als Einzelfirma und als Branche – wenige Monate, bevor auf drei Seiten der Schweizer Grenzen die Vollendung des Gemeinsamen Marktes eingeläutet wird? Und – die EG ist schliesslich nicht alles – wie sieht man die Zukunft des textilen Welthandels überhaupt? Gibt es da für die Schweiz, auch für andere europäische Anbieter, mehr als nur das Prinzip Hoffnung?

Beim EG-Dilemma ist die Schweiz Täter und Opfer. Sich aus den Wirrnissen der Weltpolitik herauszuhalten und wie auf einer Insel zu leben, war schliesslich selbstgewählte Schweizer Eigenart. «Mischt Euch nicht in fremde Händel!» Das Gebot des Heiligen Niklaus von der Flüe und daraus resultierend die Neutralität als Staatsziel, haben dem Land zweifellos gut getan über Jahrhunderte. Jetzt aber steht die Europäische Gemeinschaft wirtschaftlich vor der Vollendung und schreitet auch politisch mit grossen Schritten voran, und der kalte Krieg ist vorbei. Bröckelt damit auch der «Mythos Schweiz»? Ist es nunmehr unausweichlich, dass sich die Schweizer vor fremden Vögten aus Brüssel und vor fremden Richtern aus Luxemburg beugen müssen und umschwenken vom bisherigen «Essen à la carte» hin zum europäischen Eintopf? Gibt es eine Alternative?

In der Suche nach ihrer neuen Identität ist die Schweiz nach wie vor politisch gespalten wie seinerzeit Martin Luther und Huldrych Zwingli bei der Auslegung der Abendmahl-Vorschriften. Auch bei nur wirtschaftlicher Betrachtung wird das Bild nicht harmonischer. Da stehen auf der einen Seite die Bauern, Handwerker, die Kartelle. Auf der anderen Seite agiert die exportorientierte Wirtschaft, für die die «Schweiz ohne EG» ein Problem darstellt. Im EWR, wenn er nun käme, sieht man dabei nur eine Übergangslösung; er bietet schliesslich keine Zollunion, auch keine gemeinsame Aussenhandelspolitik, allenfalls einige Verbesserungen der 1972 bilateral geschlossenen Freihandelsabkommen. Und der Textilindustrie bringt er – in den für sie wichtigen Bereichen – über-



Handicaps...

haupt nichts. Deshalb forderten die Vorstände der Schweizer Textilverbände bereits im Sommer vergangenen Jahres einstimmig die unverzügliche Aufnahme von Beitrittsverhandlungen mit der EG. «Darüber hinaus sind wir der Meinung, dass die Schweiz – will sie glaubwürdig bleiben – nicht beliebig lang warten kann und soll, bis sie sich zu einem Beitritts-gesuch entschliesst. (Eine Meinung die auch der Bundesrat teilt, der nun entsprechende Schritte einleitet.) Die schweizerische Textilindustrie hat bisher bewiesen, dass sie in Europa konkurrenzfähig ist. Doch sie kann nicht prosperieren, solange man ihr unfaire Handicaps in den Weg legt.» (Heinz Iseli, Präsident des Textilverbands Schweiz) Gerade in der Textilindustrie finden sich überzeugte «Europäer», die viel Hoffnung darauf setzen, dass der bewährte Pragmatismus die Entwicklung beschleunigt.

EG hin oder her – das ändert nichts daran, dass die Schweizer Textilindustrie, auch ihre Converter, auf die Suche nach eigenen Wegen angewiesen bleibt – wie von Anfang an. Die Geschichtsforscherin Beatrice Veyrassat hat kürzlich (in der «NZZ») am Beispiel der Schweizer Baumwollindustrie nachgewiesen, dass angesichts der ursprünglich dominierenden Position der Briten im Bereich der mechanischen und standardisierten Herstellung von

Baumwollgarnen oder bedruckten Stoffen die Schweizer Fabrikanten gezwungen waren, ihre Aktivitäten auf sehr viel diversifizierte und spezialisierte Produkte zu verlagern. «Der Schweizer Vorteil hat von Anfang an in der Nischenpolitik, in der Vermarktung von Produktinnovationen und in der hohen Qualifikation der Arbeitskräfte gelegen. Die Notwendigkeit, schnell und flexibel auf sich rasch ändernde Marktbedingungen zu reagieren, fand dabei auch seinen Niederschlag in der Investitionstätigkeit: bei der Anschaffung vielseitig verwendbarer Maschinen, bei denen die Fähigkeit der Arbeiter im Vordergrund stand.» Bis heute hat sich nichts Grundsätzliches an dieser Politik geändert. Sie bildet die Überlebensbasis der Textilindustrie – auch während der Übergangszeit zur EG. Denn letztlich wird in den Textilkreisen nicht an einem Beitritt gezweifelt. Uneins ist man sich nur, wie schnell er verwirklicht werden kann.

Für die «Übergangszeit», während der nicht wenige einen «Fadenriss» in den Kontakten zu angestammten Kunden befürchten, zumindest aber erwarten, «dass unsere Kollektionen mit anderen Augen angesehen werden», operieren die Schweizer mit folgenden Konzepten:

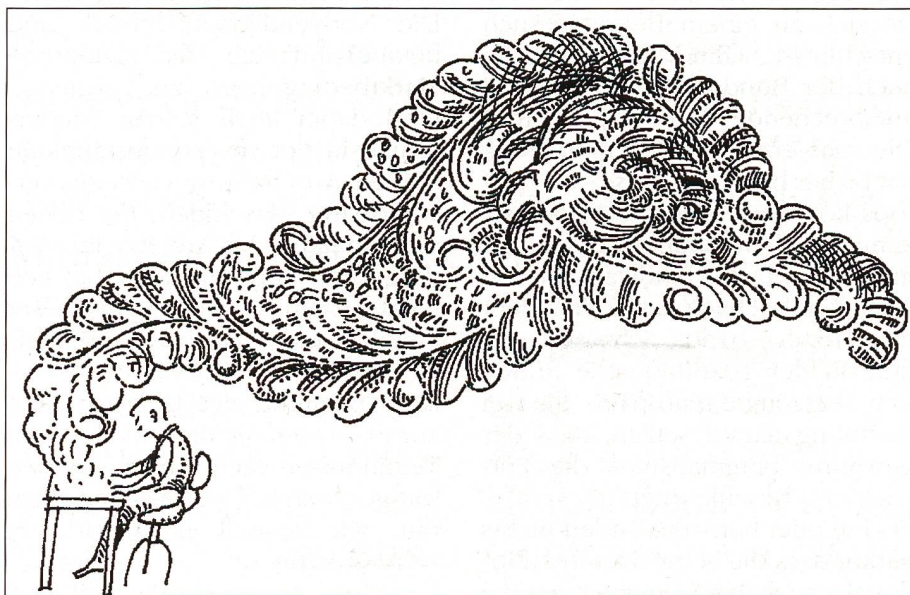
● Am Zwang zur Spezialisierung geht nach wie vor kein Weg vorbei. Nischenpolitik bleibt existentiell wichtig. Small is beautiful. Doch will man es nicht allein bei diesem klassischen Rezept, dem blossen Reagieren und Erfinden möglichst schöner Spezialkollektionen bewenden lassen. Schweizer Textiler gehen in die Offensive: Projektbezogene Kooperationen heisst das neue Konzept; und diese werden ausserdem zuweilen grenzüberschreitend verwirklicht. Beispiel: Gemeinsam mit einem Verarbeiter wird ein spezieller Stoff konzipiert; seine Garne kommen aus der Schweiz; dort entsteht auch das Rohgewebe; die Ausrüstung über-

Abnehmer, der dann sicher sein kann, über einen wirklich exklusiven Stoff zu verfügen, den man womöglich auch über mehrere Saisons einsetzen kann, wird darüber administrative Erschwernisse in Kauf nehmen, die vor allem darin liegen, dass peinlich darauf geachtet werden muss, dass EG-intern konfektioniert wird. Gemeinsame Produktentwicklung.

● Auslands-, besser EG-Zweigbetriebe sind für andere Schweizer Textilindustrielle der Nothelfer. Ursprünglich aus der Enge des Heimmarkts geboren, getrieben auch vom dortigen Mangel an Arbeitskräften, haben nicht wenige Pro-

ansässigen Infrastruktur und Fachkräfte wegen, eine Dependance in Oberitalien, wo sich auch die heftigste Konkurrenz ballt, ein Zweigwerk in Deutschland, also mitten im grössten Abnehmermarkt, ein Betrieb in Südspanien, unweit portugiesischer oder nordafrikanischer Lohnveredelungsbetriebe, ein Werk in den USA, um direkt am Pulschlag dieses oft völlig andersartigen Marktes zu operieren. Es existieren, so gesehen, nicht selten «Multis» unter den Schweizer Spezialisten, auch Convertern, deren Geburtsidee – die Produktion dorthin zu verlagern, wo noch hinreichend Hände zum Arbeiten vorhanden sind – sich jetzt auch in anderer Beziehung als höchst nützlich erweist. Nur: Standortverlagerung muss zunächst unabhängig von PVV-Problemen entschieden werden.

Dass dabei manchmal der Standortflexibilität Grenzen gesetzt sind, wird nicht verschwiegen; zuweilen ist Know-how doch nicht beliebig transferierbar, manchmal einheimische Infrastruktur unersetzbar. Mit Händen und Füssen wehrt man sich vor allem aber dagegen, nur aus EG-Motiven heraus Auslandsbetriebe aufzubauen oder zu übernehmen. Wie sollen dann die Mäuler doppelter Kapazitäten gestopft werden? Höhlt der neue Betrieb nicht die Marktmöglichkeiten des alten aus? Sandkastenspiele im Hinblick auf Übernahmen von EG-Betrieben werden in der Schweiz derzeit nicht wenige angestellt. Kapitalmässig sind dazu relativ viele imstande. Aber schon bei den Vorüberlegungen wird genau auf Synergie-Effekte geachtet, auch darauf, dass nicht nur simple Produktions-erweiterungen (wenn auch am zollgünstigeren Standort), sondern



Die Kreativen...

nimmt ein Deutscher; konfektioniert wird in Portugal. Die Schweizer Textilindustrie will ihre Servicefähigkeit voll ausspielen, auch ihre Bereitschaft, kleinere Mengen zu liefern. Deshalb gehen jetzt neben den Aussendienstleuten verstärkt auch die Chefs, die Kreativen, die Techniker an die Verkaufsfrent. Der

duktions-Töchter im Ausland aufgebaut. Sie verfügen damit schon seit geraumer Zeit über ein strategisch gesponnenes Netz von Dependancen, mit denen nicht nur Zollbarrieren übersprungen, sondern auch Nähe zum Verarbeitungsstandort geschaffen worden ist: Ein Betrieb im Lyoner Raum, der dort

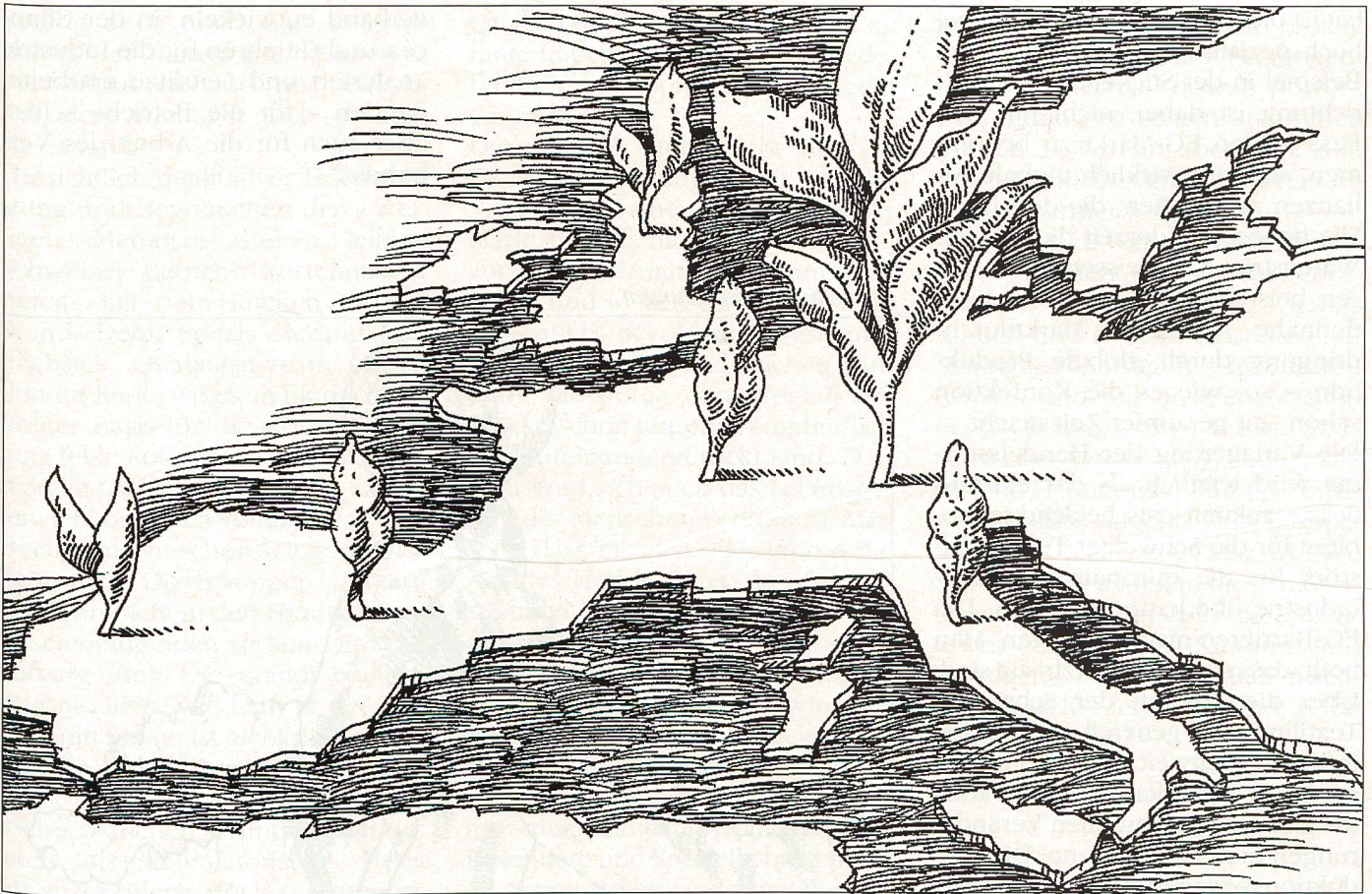
sinnvolle Angebotskomplettierung bewirkt würden. Anfängliche Euphorien – «im Notfall kaufen wir uns in den EG-Markt ein» – sind längst verfliegen.

● Weil es manchmal sinnlos ist, einen Bullen mit Gewalt melken zu wollen, weil mit dem Kopf durch die Wand (im geringsten Falle) nur Rendite-Beulen einzufangen sind, ist «Diversifikation» für andere Schweizer Betriebe ein Ausweg aus dem EG-Dilemma: Diversifikation, sowohl was die Abnehmerländer betrifft als auch bezüglich der Angebotspalette. Tatsache ist nämlich erstens, dass vor allem Deutschland mit seinen äusserst kritischen Zoll-

behörden den Knackpunkt beim PVV darstellt; in anderen EG-Ländern ist man diesbezüglich (noch) lässiger. Ausweichen auf andere Abnehmer-Nationalitäten, auch ausserhalb der EG, schafft den Betrieben etwas Freiraum, was letztlich aber nur schrittweise möglich ist und bedauerlicherweise auch nur unter Verzicht auf den theoretisch potentesten Abnehmermarkt. Zweitens stellt sich das PVV-Problem vor allem bei Bekleidungsstoffen. Unweit weniger brisant ist es im Bereich der Heimtextilien oder bei technischen Geweben. Wen wundert's, dass einst reinrassige Schweizer Bekleidungsstoff-Hersteller mittlerweile ein zweites und

drittes Bein, etwa bei Dekostoffen oder in hochfunktionalen Techno-Geweben, aufgebaut haben?

● Eine weitere Möglichkeit, das PVV-Problem auf dem EG-Markt zu umgehen, besteht darin, dass der Schweizer Anteil am Gesamtwert eines Produkts unter 15 Prozent gehalten wird. Stickerei-Motive und -Besatzartikel, auch bestimmte Veredelungsvorgänge kommen hierbei in Betracht. Im Wettbewerb müssen sich die einschlägigen Anbieter vor allem durch Kreativität profilieren, etwa in Form immer neuer, immer witzigerer Stickmotive zu günstigen Preisen. Hochkomplizierte, aufwendige und deshalb über-



Schweiz-EG: Zweigbetriebe...

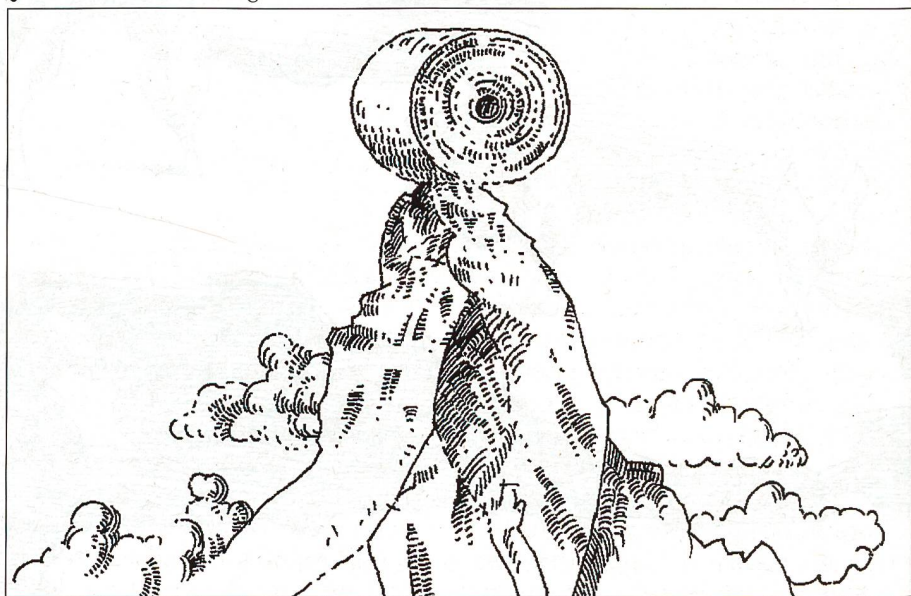
durchschnittlich teure Stoffe und Veredlungsvorgänge verbieten sich dann von selbst.

● Globale Allianzen! Das ist ein weiteres Rezept, nach dem Schweizer Textilindustrielle verfahren: Weltweit werden Kooperationspartner, auch echte Lizenznehmer, aufgebaut, die kontinuierlich von einem Know-how-Center mit modischen und technischen Informationen gefüttert werden. Manchmal reicht diese Zusammenarbeit sogar so weit, dass man den Partner bis hin zur technischen Ausstattung, auch bis zum Aufbau eines kompletten neuen Betriebs berät, zuweilen sogar Spezialisten für die Mitarbeiterschulung «mitliefert». Probat ist dieses Rezept am ehesten bei hochspezialisierten Produkten, zum Beispiel in der Stickerei. Und Zielrichtung ist dabei, nicht nur den Fuss in den EG-Markt zu bekommen, sondern wirklich globale Allianzen zu schaffen, die dort ihren Sitz haben, wo derzeit die textilen Warenströme am reissendsten fliesen, beispielsweise in Fernost. Kundennähe. Optimale Marktdurchdringung durch globale Produktion – so, wie es die Konfektion schon seit geraumer Zeit macht. Die Verlagerung der Handelsströme wird letztlich als das existenziellste, zukunftsentscheidendste Problem für die Schweizer Textilindustrie, für die europäische Textilindustrie überhaupt, gesehen. Die EG-Barrieren machen Sorgen. Man hofft, dass sie relativ kurzfristig sind. Über die Zukunft der Schweizer Textilindustrie generell entscheiden indes die weltweit aufgebauten Kapazitäten (Überkapazitäten), auch die globalen strukturellen Veränderungen in der Textilszene: Die Produktionsverlagerungen in der Kon-

fektionsindustrie in fernöstliche, neuerdings auch östliche Länder, die mit einer gewissen Zeitverzögerung auch Verlagerungen in der Stoffbeschaffung nach sich ziehen, und mehr noch die zunehmenden Vollimporte. Das «global sourcing», das längst nicht nur die Massenhersteller betreiben, sondern zusehends häufiger auch Konfektionsanbieter im gehobenen, sogar hohen Genre, bildet die grösste Gefahr. Dass deshalb eine «Redimensionierung» der Schweizer Textilindustrie, auch eine weitere Bereinigung der Produkt-Paletten unausweichlich sei, wird von unseren Gesprächspartnern erwartet – und das völlig unabhängig von den PVV-Problemen in der EG.

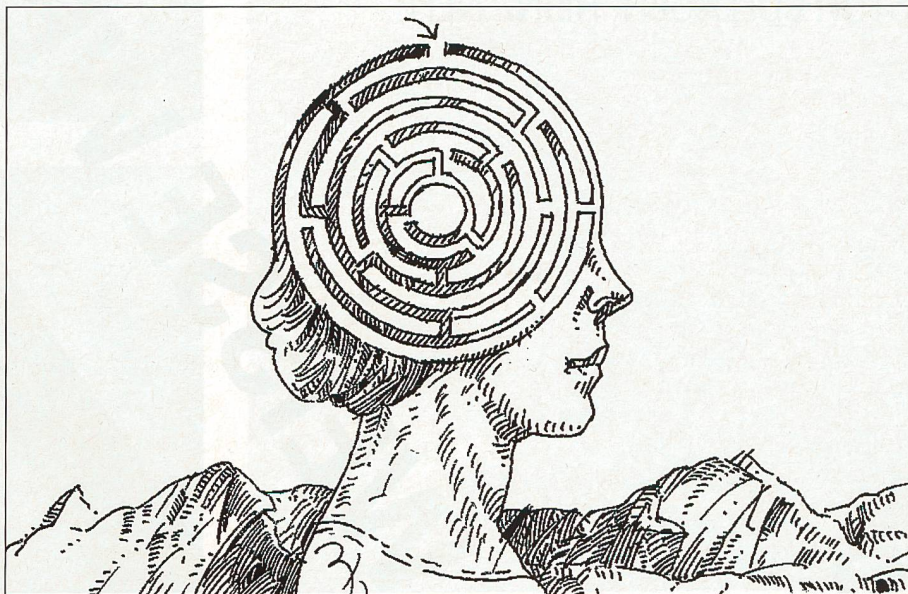
● Uns kann nichts Besseres passieren, als Leben und Dazulernen unter erschwerten Bedingungen! Diese Meinung ist bei Textilunternehmern keine Seltenheit. Sie beweist, dass man die Entwicklung alles andere als fatalistisch hinimmt, keine «Lust am Untergang» hat, sondern sich der Herausforderung stellt. Und solche Herausforderungen hat die Textilindustrie, die – ganz unschweizerisch – nie «auf einer Insel lebte», seit jeher gekannt: Schon bei ihrer Geburtsstunde beispielsweise, als Britannien nicht nur die Weltmeere, sondern auch weltweit die Webstühle beherrschte. Eine «Vision Textil» wollen Schweizer Textiler deshalb in Zusammenarbeit mit ihrem Textilverband entwickeln, in der Chancen und Gefahren für die Industrie analysiert und Leitsätze erarbeitet werden – für die Betriebe selbst, aber auch für die Arbeit des Verbands.

Qualitative Höchstleistungen...



Je höher man einen Berg erklimmt, um so weiter wird das Panorama. Das mag etwa für das Matterhorn zutreffen, gilt im übertragenen Sinn und mit Einschränkungen auch für das Konsumverhalten eines immer verwöhnteren Verbrauchers, der den immer wieder neuen Reiz, den stärkeren Impuls sucht. Der Vorstoss ins «high end» einer Produktion ist freilich auch mit Schwächen verbunden: Die Mengenaussichten verringern sich, und die Preisempfindlichkeit wird immer grösser. Vieles ist machbar, gerade bei Schweizer Textilien, was Garnfeinheiten, Gewebefeinheiten, Ausrüstungsmöglichkeiten, zusätzliche Veredlungen eines Stoffs angeht. Aber können die Konfektionäre das künftig auch noch (im Ausland) richtig verarbeiten? Und können es die Verbraucher auch noch bezahlen oder – wichtiger noch – wollen sie es auch?

Hinsichtlich qualitativer Höchstleistung und Begrenztheit der jeweiligen Metragen stehen einige Schweizer Betriebe kostenmässig bereits mit dem Rücken an der Wand. Denn Spezialisierung und höchstes Qualitätsniveau finden dort ihr Ende, wo es an hinreichend breiter Basis für die Kostenverteilung fehlt. Rolls Royce ist in Schwierigkeiten, die Couture hat zu kämpfen, lebt praktisch vom Parfum, und Boccuse macht schon seit geraumer Zeit auch Dosensuppen. Bäume wachsen nicht in den Himmel, und in schwindelnden Höhen wird die Luft arg dünn. Die «grande complication» allein, wie man in der Uhrenzunft nennt, ist nicht die Lösung für die Schweizer Textiler. Ihre meist mittleren und kleineren Betriebe brauchen Grundauslastung, auch als kalkulatorische Basis für ausgefallene Höchstleistungen.



Problemlösungen...

Qualität und Spezialität sind neu zu hinterfragen, womöglich neu zu definieren, insbesondere auch deren Grenzen.

Unsere Welt steht nicht nur am Beginn beziehungsweise an der Vollendung neuer, supranationaler Markt-Blöcke, nicht nur in Europa, auch im nord/mittelamerikanischen Raum und in Fernost. Es verstärkt sich auch der Verteilungskampf zwischen armen und reichen Ländern, die durch den Wegfall der Blöcke schon räumlich empfindlich nah aufeinandergerückt sind. Darüber wird sich auch das Lebensgefühl der Menschen verändern. Mag sein, dass mit den 80er Jahren die Ära des Hedonismus, des demonstrativen Herzeigekonsums, des ungehemmten Luxus vorübergehend wieder einmal vorbeigegangen ist. Was aber bleibt, wird der Wunsch der Menschen sein, sich mit etwas Besonderem, etwas Speziellem abzuheben von den anderen – nur, dass dann womöglich das Besondere und Spezielle nicht mehr so extrem teuer und vor allem in

seiner Optik nicht mehr so protzig wirken darf wie in der Vergangenheit. «Intellectual flower power», Zuwendung zu echten kulturellen Werten, zu Niveau, aber nicht zum Prunk! So hat es einer unserer Gesprächspartner formuliert.

«Wir leben davon, dass wir Besonderes anbieten, dass wir dabei besser sind als andere, dass wir uns schnell und flexibel einstellen auf Marktveränderungen – in unseren Köpfen und mit unseren Maschinen!» Klasse statt Masse. Das Schweizer Modell als Vorbild, auch als eine Mahnung für Europa – auch was Textiles angeht? Und Europa: Wo sonst sollte ein Land wie die Schweiz, das mitten in diesem Kontinent liegt und in dem die drei ältesten europäischen Kulturen und Sprachen – Deutsch, Italienisch, Französisch – lebendig sind, seine Identität finden?