

# SCHWEIZER PRODUKTIONSUNTERNEHMEN IN DER TEXTILINDUSTRIE SEHEN DIE ZUKUNFT MEHRHEITLICH POSITIV

Die Textilbranche stand am Anfang der Industrialisierung in der Schweiz. Während den letzten Jahrzehnten ist dieser Sektor drastisch geschrumpft. Doch gibt es Schweizer Textilunternehmen, die sich den neuen Gegebenheiten erfolgreich anpassen konnten. Die Branche beschäftigt in der Schweiz bis heute rund 16'000 Angestellte. Welche Strategien haben diese Unternehmen gewählt, um am Markt bestehen zu können? Eine Studie der Hochschule Luzern – Wirtschaft gibt darüber Aufschluss.



Die Untersuchung im Rahmen der durch Michael Derrer betreuten Master-Arbeit von Jannik Anderegg war auf die Wertschöpfungsstufe der Konfektion fokussiert, also auf Unternehmen, die Endprodukte wie Heimtextilien oder Kleider fertigen. Dabei sind insgesamt 19 Unternehmen in ausführlichen Interviews befragt worden (Abb. 1).

Acht von 15 Unternehmen, die bereit waren, Angaben zu ihren Verkaufszahlen zu machen, konnten in den letzten Jahren einen konstanten Umsatz verzeichnen, fünf waren in der Lage, ihre Umsätze noch zu steigern, während zwei mit sinkenden Umsätzen zu kämpfen hatten (Abb. 2).

Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen hat in den letzten Jahren zusätzliche Investitionen getätigt. So investierte zum Beispiel die Firma Daniel Jenny 10 Millionen Franken. Deren Mitarbeiterin M. Meneghini denkt, dass viele Firmen zu selten in den Maschinenpark investiert hatten und dadurch nicht mehr konkurrenzfähig waren. «Als Schweizer Firma muss man heute den modernsten Maschinenpark haben» – so Meneghini.

Doch stellen Investitionen keine Garantie für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens dar. Die Buntweberei Schönenberger zum Beispiel hat im Jahr 2007 noch stark investiert und musste fünf Jahre später trotzdem die Türen für immer schliessen.

Ein grosses Problem in der Textilindustrie ist die fehlende Kreditvergabe der Banken. Viele Firmen müssen die Investitionen deshalb selber tragen. Heinz Engweiler von Bethge beschreibt die Situation: «Unsere Unternehmung hat keine Kredite – wir bekommen keine. Wenn man aus dem Textilbereich kommt, muss man gar nicht erst anfragen. Die Ban-



**MICHAEL DERRER**

Wirtschaftsdozent,  
Hochschule Luzern  
6002 Luzern

[michael.derrer@hslu.ch](mailto:michael.derrer@hslu.ch)



**JANNIK ANDEREGG**

ISS Schweiz

[andereggjannik@gmail.com](mailto:andereggjannik@gmail.com)

ken verwenden das billige Geld, um Gewinn zu machen, nicht um die Wirtschaft zu stützen.»

Peter Flückiger, der Leiter des Schweizer Textilverbands, meint dazu: «Es ist mehr eine Frage des Images der Branche: Die Banken haben ein veraltetes und dadurch falsches Bild unserer Industrie. Wir sollten uns hier Deutschland als

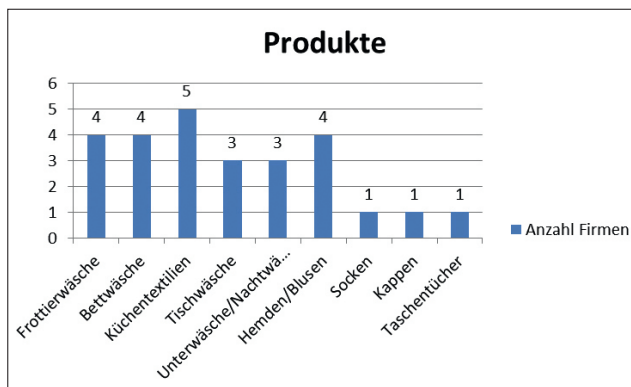


Abb. 1: Produktsortiment der befragten Firmen.

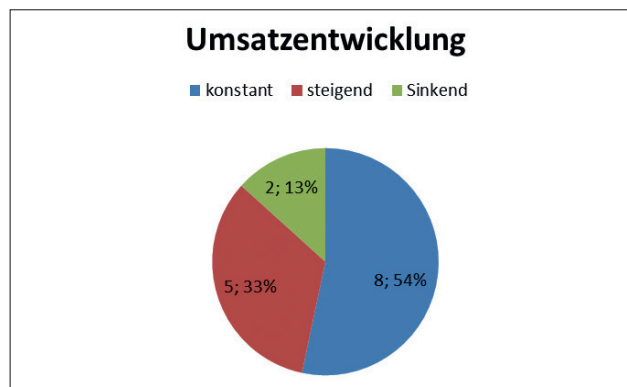


Abb. 2: Umsatzentwicklung der befragten Firmen.

Vorbild nehmen, wo die Banken und die Textilunternehmen an einem Strick ziehen.»

### Warum wird heute noch in der Schweiz gefertigt?

Neben der Verwurzelung und Tradition nannten die interviewten Firmen auch das vorhandene Wissen als Grund, warum sie weiterhin in der Schweiz fertigen. Drei Unternehmen bezeichnen den Schweizer Standort als zentrales Element ihres Geschäftsmodells. Dies ist etwa bei Zimmerli der Fall; deren Mitarbeiterin Sonja Baumann erläutert: «Der Schweizer Standort ist unser Positionierungsmerkmal. Das wird auch durch unseren Auftritt ausgedrückt: <Zimmerli of Switzerland, World's finest Underwear – Handmade in Switzerland since 1871.> Über den Standort Schweiz definieren wir uns, es ist unser Bekenntnis, und damit heben wir uns vom grossen Rest ab. Denn alle anderen produzieren in Fernost. Swissness ist extrem viel wert, gerade in den neuen Märkten.»

Die Fertigung im Ausland ist sicherlich günstiger, bringt aber auch verschiedene Nachteile mit sich – zum Beispiel die Unmöglichkeit, direkt auf die Produktion Einfluss zu nehmen. So findet etwa Reto Rüegg von der Leinenweberei Bern: «Im Ausland ist der Nachteil, dass wir die Produktion nicht unter Kontrolle haben. Die Gefahr besteht, dass etwas falsch hergestellt wird. Man bemerkt dann Fehler zu spät. Das ist ein Grund, warum wir in letzter Zeit wieder mehr bei uns in Bern genäht haben.»

Von den befragten 16 Unternehmen haben neun den Produktionsstandort Schweiz als gut oder sehr gut beurteilt. Alfred Binzegger von Weder-Meier hebt hervor: «Wir kommen mit den Gewerkschaften aus und haben keine sozialen Probleme. Das ist ein grosser Vorteil.» Andreas Sallmann, der mit der ISA Sallmann einen Konfektionsbetrieb in Portugal führt, vergleicht: «In der Schweiz habe ich Rechtssicherheit. Bei den Portugiesen kommt plötzlich wieder ein neues Gesetz.»

Weitere Vorteile der Standorts Schweiz bestehen aufgrund der Nähe zu Kunden und Lieferanten, der Arbeitsmentalität und dem Bewusstsein für Qualität und Nachhaltigkeit.

Es ist paradox, dass genau diese guten Standortfaktoren auch wieder das Problem sind, da sie zu hohen Kosten führen, etwa um die gute Infrastruktur oder Forschungseinrichtungen zu finanzieren. Und das fleissige Personal, das von den Unternehmen so geschätzt wird, ist im internationalen Vergleich entsprechend teuer.

### Erfolgreiche Strategie 1: Nischenprodukte

Der Fertigungsstandort Schweiz bleibt für Nischenproduktion interessant. Besonders bei zeitkritischen Aufträgen, die hohe Qualitätsanforderungen stellen, sind Schweizer Unternehmen stark. Da jedoch auch das angrenzende Ausland für solche Aufträge in Frage kommt, müssen sich die Unternehmen in dieser Hinsicht weiter verbessern.

Das Verhältnis zwischen Nischenfertigung und notwendigem Produktionsvolumen ist für einige der befragten Unternehmen schwierig. Aufgrund dieser kritischen Masse ist eine reine Nischenstrategie für viele Unternehmen nicht möglich, und sie vertreiben neben ihren eigenen Produkten auch Handelsware aus fremder Fertigung.

### Erfolgreiche Strategie 2: Hochpreissegment

Die Schweizer Textilindustrie ist traditionell stark exportorientiert. Heute beträgt die Exportquote 80%. Einige Unternehmen haben sich auf die Vermarktung ihrer Produkte unter dem Gütesiegel Swiss Made spezialisiert, das bei Luxusprodukten im Ausland sehr gefragt ist. Die hergestellten Güter scheinen auf den ersten Blick einem Massengut zu entsprechen, sie differenzieren sich aber durch ihre Schweizer Herkunft. So werden etwa Kleider oder Kopftücher für die arabischen Länder gefertigt – diese Produkte verkaufen sich dank der Schweizer Herkunft gut. Konsum-

## Deklarierte Strategien

Firma	
Bethge	Weiter gute Arbeit leisten
Bruli	Positionierung im Hochpreissegment
Daniel Jenny	Mehr Direktverkauf der Produkte in der Schweiz
Hermann Bühler	Mehr Service, vom Produzent zum Partner
ISA Sallmann	Weiterhin agil bleiben, in Zukunft auch exportieren
Kauf	Absatzwachstum erreichen trotz Sterben des Einzelhandels
Laib Yala	Bisherige Nischenstrategie weiter verfolgen
Leinenweberei Bern	Zum Komplettanbieter für Hotels werden
Meyer-Mayor	Zu einem Zentrum für technische Textilien werden innerhalb der Getzner-Firmengruppe
Müller	Dienstleistungsangebot erweitern
Schlossberg	Fokussierung auf Hauptstärken
Schwob	Komplettanbieter für Gastronomie, Hotellerie, Kliniken
Tanner	Mehr Direktverkauf
Weberei Appenzell	Wachstum im mittleren Segment
Weder Meier	Mehr Masshemden und Direktverkauf
Weseta	Weiter Frottierwaren produzieren
Zimmerli	Wachstum in neuen Märkten

mentinnen und Konsumenten im Ausland sind bereit, für ein Produkt «Made in Switzerland» bis zu 20 Prozent mehr auszugeben, bei Luxusgütern sogar bis zu 50%. Die Länderkennzeichnung hat sich somit zu einem eigentlichen «Co-Branding» entwickelt. Exporte in Länder, in denen Schweizer Produkte einen hohen Stellenwert haben, könnten noch ausgebaut werden.

### Erfolgreiche Strategie 3: Innovation

Innovation kann in modischer, aber auch in technischer Hinsicht geschehen. Zum Beispiel wendet jemand, der bisher mit Baumwolle gearbeitet hat, die gleiche Technologie für Karbon oder für Faserverbundwerkstoffe an.

Speziell im technischen Bereich scheint es noch viel Potenzial zu geben. So wird Textil heute bereits als Ersatz für Stahl in Fertigbetonteilen eingesetzt. Daneben verwenden aber auch die Autoindustrie und die Medizintechnik immer häufiger Textilien für bestimmte Anwendungen.

Ein grosser Vorteil bei den technischen Textilien ist, dass viele Produkte gemeinsam mit dem Kunden entwickelt werden; dies führt zu einer engen Bindung zwischen Hersteller und Kunde und verhindert kurzfristige Lieferantenumwechsel.

Peter Flückiger erklärt: «Firmen suchen neue Anwendungsbereiche. Zum Beispiel wird die Technologie des Seilens in neue Branchen eingebracht, etwa für die Herstellung künstlicher Sehnen, die dann implantiert werden. Ein anderes Mitglied unseres Verbandes fabriziert Radaufhängungen für Formel-1-Autos. Das ist eigentlich nichts anderes als ein Seil, aber halt nicht im traditionellen Sinn.»

Oswald Baldischwieler von der Spinnerei Hermann Bühler will sein Unternehmen vom reinen Produzenten zum Service-Partner entwickeln: «Wir müssen uns den Marktgegebenheiten anpassen. Wir dürfen nicht mehr ein reiner Garnproduzent sein, sondern müssen heute zu einem Partner und Dienstleister werden. Der Mehrwert, den wir erbringen, besteht aus dem technischen Know-how, der Entwicklungsarbeit und der schnellen Verfügbarkeit. Es geht so weit, dass wir für den Kunden die Idee entwickeln müssen, was er aus dem Garn machen kann.»

Eine Herausforderung stellt die Verfügbarkeit von Fachpersonal dar: 70% der Befragten sind der Meinung, dass es in Zukunft nicht mehr genügend Fachkräfte geben wird. Heinz Engweiler vom Textilveredler Bethge erklärt: «Die Industrie hat Ende der 1980er oder 90er die Ausbildung vernachlässigt, weil man sich sagte, dass die Branche keine

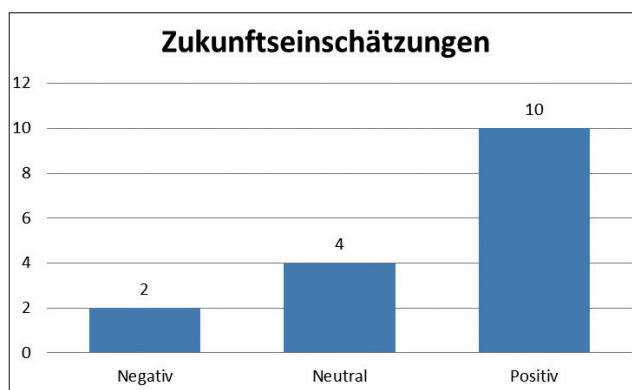


Abb. 3: Zukunftseinschätzung der befragten Firmen.

Zukunft hätte. So haben die meisten Betriebe auch keine Lehrlinge mehr ausgebildet. Uns fehlt heute der Nachwuchs.»

### Chance im Wandel des Konsumbewusstseins?

Schweizer Konsumenten legen heute beim Kauf von Textilien keinen grossen Wert auf deren Herkunft. Peter Flückiger ist der Meinung, dass in Zukunft wieder vermehrt Textilien aus der Schweiz verlangt werden könnten: «Es hängt stark vom Konsumentenbewusstsein ab. In der Landwirtschaft wird etwa das «Aus der Region – für die Region» sehr gut vermarktet, die Landwirte und der Bauernverband machen einen Superjob. In der Migros kauft man Bioprodukte aus der Schweiz. Bei den Lebensmitteln hat der Wandel bei den Konsumenten stattgefunden – im Textilbereich leider noch nicht»

Die Unternehmen wurden abschliessend über ihre Zuversicht über die zukünftige Entwicklung befragt (Abb. 3). Entgegen allen Vorurteilen sieht die grosse Mehrheit der Unternehmen die Zukunft positiv. ■