

# Im Gespräch mit Exponenten der Schweizerischen Textilwirtschaft

Autor(en): **Niccolò, Marco de**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): - **(1981)**

Heft 47

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-795787>

## **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.

# IM GESPRÄCH MIT EXPONENTEN DER SCHWEIZERISCHEN TEXTILWIRTSCHAFT

Heute: Dr. Erich Sievers  
Von Marco De Nicolò

## DIE ZEITEN ÄNDERN SICH UND WIR MIT IHNEN

*(Tempora mutantur nos et mutamur in illis)*

Der dies unlängst in einer Jubiläumsansprache sagte, ist Dr. Erich Sievers, Präsident des Verwaltungsrates und Generaldirektor der Viscosuisse AG in Emmenbrücke. Von den 75 Jahren, auf die diese Unternehmung zurückblicken kann, hat mein heutiger Gesprächspartner deren über 30 aktiv an vorderer bis vorderster Front miterlebt und sie mitgeprägt. Und wenn Dr. Erich Sievers die Worte «Die Zeiten ändern sich und wir mit ihnen» als wichtigen Leitgedanken auch für seine berufliche Tätigkeit ausgewählt hat, dann kaum aus Zufall. Für die Chemiefaserindustrie ist die Zeit nie – in den letzten Jahren weniger denn je – stillgestanden. Und in jenen Chemiefaserunternehmen, in denen diese Zeit nicht genutzt wurde, sind negative Überraschungen wahrlich nicht ausgeblieben.

### Die Durststrecke heil überstanden

Überraschungen hat allerdings auch die Viscosuisse erlebt – positive und negative. Vergleiche mit anderen Chemiefaserherstellern Westeuropas (und nicht nur hier) lassen allerdings erkennen, dass die Viscosuisse sich rühmen kann, in den letzten Jahren mit weit weniger gravierenden Überraschungen negativer Art konfrontiert worden zu sein. Jedenfalls hat die Viscosuisse den «Sturzflug» der westeuropäischen Chemiefaserindustrie deutlich besser überstanden als die Mitkonkurrenten.

Dazu beigetragen hat ohne Zweifel Dr. Erich Sievers, der auch dann nicht nach den Sternen griff, als vor einem Jahrzehnt viele, allzu viele Chemiefaserhersteller nur ein Ziel im Auge zu halten schienen: grösser werden, Wachstum, je rascher desto besser.

Auf die Frage angesprochen, weshalb es der Viscosuisse gelungen sei, trotz widriger Verhältnisse auf dem Chemiefasermarkt seit Mitte 1974 besser als andere die Durststrecke zu bewältigen, verweist Dr. Erich Sievers auf drei Tatbestände:

- «Einmal darum, weil wir der Modernisierung unserer Technologie frühzeitig unser Augenmerk geschenkt haben und diese – was mir ganz wesentlich erscheint – im Rahmen einer sehr weitgehenden Eigenfinanzierung vornehmen konnten. Die daraus resultierenden relativ geringen Kapitalkosten haben es erleichtert, in den schlechten Jahren die negativen Auswirkungen in Grenzen zu halten.»
- «Weil wir die Strukturprobleme, mit denen sich die europäische Chemiefaserindustrie noch herumplagt, zur Hauptsache schon in den fetten Jahren einer Lösung zuzuführen versuchten. Dank dessen können wir uns heute auf eine recht ausgewogene, den aktuellen Verhältnissen angepasste Produktionsstruktur abstützen.»
- «Weil wir versucht haben, vom Direktor bis zum Mitarbeiter an der Maschine das Verantwortungsbewusstsein zu schaffen, dass alle für eine gemeinsame Sache tätig sind. So ist es ein wichtiges Verdienst der Mitarbeiter aller Stufen, dass wir auch in den letzten schwierigen Jahren eine unternehmerische Gesamtleistung erbringen konnten, die den Vergleich mit der Konkurrenz sehr gut aushält.»







### **Qualität statt Quantität**

Doch mein Gesprächspartner unterhält sich offenbar weniger gerne über die Vergangenheit als über Gegenwart und Zukunft. Die Vergangenheit interessiert ihn bei seiner Arbeit allerdings dann, wenn es gilt, aus ihr zu lernen. Mehr denn je müsse bei kleiner werdenden Wachstumsraten der Qualität gegenüber der Quantität der eindeutige Vorrang eingeräumt werden. Er fährt in diesem Zusammenhang fort:

«Aus den Erfahrungen der Vergangenheit lässt sich ableiten, wie wichtig bei der gegebenen

rasanten Entwicklung der Technologie unsere Flexibilität, unsere Voraussicht und unsere Leistungsbereitschaft sind. Die ständige Aufgeschlossenheit für eine rasche Anpassung an die neuen Entwicklungen ist imperativ. Rezeptive Aufnahmebereitschaft und kreative Schaffung von Innovationsleistungen sind unbedingte Voraussetzungen dafür, den Erfordernissen des modernen Marktes gerecht zu werden und zu bleiben».

Den Weg, den die Viscosuisse dabei zu gehen gewillt ist, hat der Generaldirektor und sein Team (er spricht zumeist in der Wir-Form) in den Krisenjahren 1975 bis 1978 ausgedacht und weitgehend schon realisiert: Hergestellt werden nur noch synthetische Endlosgarne. Dabei bemüht man sich, insbesondere den Sektor der industriellen Anwendungsgebiete stärker einzubeziehen. Denn noch überwiegt mit 40000 der jährlich 56000 Tonnen der Einsatz im textilen Bereich, für den in Westeuropa Wachstumsraten nur noch in sehr beschränktem Masse vorausgesagt werden. «Wir sitzen nämlich im gleichen Boot wie die westeuropäische Textil- und Bekleidungsindustrie. Auch uns bereiten die unablässig steigenden Einfuhren aus Entwicklungsländern Sorgen. Steigender Absatz in Drittmärkten bringen allerdings den gewünschten Ausgleich.»

### **Nicht zu gross und nicht zu klein**

Wenn Dr. Erich Sievers dabei das Wort «westeuropäisch» unterstreicht und nicht von der «schweizerischen Textil- und Bekleidungsindustrie» spricht, so hat dies seine guten Gründe. Von der Gesamtproduktion der Viscosuisse werden nämlich nur 14% auf dem einheimischen Markt abgesetzt, während 63% auf Westeuropa und 23% auf die übrigen Länder entfallen. Diese Zahlen werten die erfolgreiche Tätigkeit der Viscosuisse noch um einiges auf, wenn man bedenkt, dass sie den Konkurrenzkampf mit weit grösseren Chemiefaserherstellern zu bestehen hat.

Das Erfolgsgeheimnis der Viscosuisse: «Wir sind gross genug, um rationell zu sein und nicht zu gross, um uns speziellen Kundenwünschen anzupassen. Wir stellen sozusagen Fasern nach Mass her, auch in gleichbleibenden Qualitäten. Kundendienst wird stets gross geschrieben, und wir versprechen nie mehr als wir einhalten können. Zu unseren Stärken gehören ausserdem die Forschung und die Entwicklung». Diese konsequente Unternehmenspolitik scheint Grund dafür zu sein, dass zu den Milliardenverlusten (in Schweizerfranken ausgedrückt) der westeuropäischen Chemiefaserindustrie die Viscosuisse nur einen ver-schwindend kleinen Teil beigetragen hat. 95



# IM GESPRÄCH MIT EXPONENTEN DER SCHWEIZERISCHEN TEXTILWIRTSCHAFT

## Wunschdenken: unverfälschter Wettbewerb

Die Viscosuisse, und mit ihr der überwiegende Teil der schweizerischen Industrie, wünscht sich einen möglichst echten, unverfälschten Wettbewerb über alle Landesgrenzen hinweg. Und da hapert es im Bereich der Chemiefaserindustrie nicht unbedenklich. Zweierlei stellt Dr. Erich Sievers als Beispiele dabei in den Vordergrund:

- «Sorgen bereitet uns zeitweilig die US-Chemiefaserindustrie, die ihre überschüssige Produktion in alle Welt, zu einem guten Teil manchmal auch nach Westeuropa, zu Dumping-Preisen exportiert.»
- «Und zunehmend kann man – insbesondere auch in Europa – staatliche Stützungsmaßnahmen für in Schwierigkeiten geratene Unternehmungen feststellen. Solche Massnahmen sind bei Kenntnis der hochgeschraubten sozialen Zwänge, denen die Industrie heute unterliegt, verständlich. Sie verfälschen aber die freie Marktwirtschaft zum Nachteil derer, die auf sich selbst angewiesen sind (so auch die Viscosuisse). Oft hemmen sie auch rechtzeitige, notwendige Strukturanpassungen.»

## Bestehendes in Frage stellen

Doch nicht Klagen überwiegen im Gespräch mit Dr. Erich Sievers. Im Gegenteil. Er gibt sich auch im Hinblick auf die Zukunft zuversichtlich, wenn auch dabei abwägend. Bisweilen fällt das Wort «vorausgesetzt» oder ein gleichbedeutender Ausdruck, um etwa zu betonen, dass ohne harte Arbeit weder ihm persönlich und der Viscosuisse, noch anderen Chemiefaserherstellern echte Problemlösungen möglich sind. Zu diesem Denkprozess gehören unablässiges Überdenken und In-Frage-stellen des Bestehenden, meint der Viscosuisse-Generaldirektor. Ein Beispiel: «Wir haben in den vergangenen Dekaden geglaubt, dass stete grosse Wachstumsraten uns einen unbegrenzten Wohlstandszuwachs erlauben. Wir erkennen heute, dass diese Wachstumsraten sich abbauen. Damit stellt sich uns die sehr ernsthafte Frage, ob unsere Ansprüche an den Wohlstand, unser Konsum als Ganzes noch in Relation zu dem stehen, was wir erarbeiten und was wir der Umwelt zumuten.»

Eine pessimistische Weltanschauung? Für Dr. Erich Sievers sicher nicht, aber doch Grund genug zu betonen, wie nötig es ist, die notwendigen materiellen und geistigen Kräfte zur Bewältigung der Zukunft freizusetzen. Dazu gehören:

- «Unsere Bereitschaft, wieder vermehrt Verantwortung zu übernehmen.»
- «Unser Wissen um die Möglichkeiten des menschlichen Erfindergeistes.»
- «Ein gesundes Mass an Selbstvertrauen, das man nicht der tendenziell feststellbaren Angst vor der Ungewissheit der Zukunft opfern soll.»
- «Der Wille, uns der Herausforderung der Zeit zu stellen.»



Bestimmtheit und Klarheit kennzeichnen die Schlussfolgerung, die Dr. Erich Sievers aus diesen Forderungen zieht: «Sie akzeptieren heisst Fortschritt, sie negieren heisst Abbau und Rückschritt. Eine dritte Wahl besteht nicht».

## Beruf das eine – Privatleben das andere

Eine Eigenschaft fällt beim Gespräch mit dem Generaldirektor der Viscosuisse auf. Die Leichtigkeit zwischen firmen- und branchenspezifischen Problemen einerseits und sozialem und wirtschaftspolitischem Wissen andererseits «Brücken» zu schlagen. Damit werden Zusammenhänge aufgezeigt und verständlich gemacht. Weit schwerer fällt es ihm dagegen, mit Journalisten eine andere Brücke zu bauen – jene, die von seinem Beruf in sein Privatleben führt. Dafür hat man schon deshalb Verständnis, weil er in dieser Hinsicht in seinem Alltag sogar geografischen Abstand für nötig und sinnvoll hält. Während der Woche lebt er nämlich in Hergiswil am Vierwaldstättersee. Das

Wochenende verbringt er dagegen dort, wo er 1920 geboren wurde und wo er auch aufgewachsen ist, nämlich im etwa 60 Kilometer entfernten Sumiswald im bernischen Emmental, wo dereinst Jeremias Gotthelf als Pfarrer und Schriftsteller wirkte.

So begnüge man sich mit einigen Stichworten über den Privatmann Erich Sievers: Mittelschule in Bern, Studium der Jurisprudenz in Genf und Bern (vorerst mit der Absicht, Anwalt zu werden), verheiratet, Vater zweier Söhne, naturverbunden (Bergsteigen, Skifahren, Fischen, Gartenarbeiten), liebt Reisen, Malerei und Bücher (Geschichte, Geografie, Wirtschaftssoziologie), reges Interesse für in- und ausländische Politik.

Zum letzten Stichwort «Politik» eine Frage an meinen Gesprächspartner: «Hat es Sie nie gelockt, in die Politik einzusteigen?» Die Antwort: «Eigentlich nicht, denn Kompromisse liegen mir nicht so sehr». Wohl mit ein Grund für die erfolgreiche unternehmerische Leistung von Dr. Erich Sievers.

## Die Viscosuisse im Wandel der Zeit

In den ersten 50 Jahren war die Viscosuisse auf die Herstellung von Viscose-Kunstseide und Zellwolle ausgerichtet. In den letzten 25 Jahren ist sie – unter sukzessiver Aufgabe dieser traditionellen Produktionen – zu einer Herstellerin synthetischer Nylon- und Polyestergerne für Textilien und technischen Einsatz geworden. Die Produkte sind unter den Namen «Nylsuisse» und «Tersuisse» bekannt. Diese Entwicklung wurde zu Beginn der fünfziger Jahre eingeleitet und im Jahre 1980 durch die Schliessung der letzten Viscose-Produktionsstätte in Emmenbrücke, abgeschlossen.

Zu Beginn der siebziger Jahre kam das Vordringen der Viscosuisse in die nächste weiterverarbeitende Stufe durch Integration der Texturierung. Dies erfolgte durch Übernahme der Texturierbetriebe von Heberlein + Co. AG unter der hierfür neu gegründeten Hetex Garn AG sowie der Brocklehurst Yarns Ltd., Cardiff, Grossbritannien, heute

Viscosuisse Textured Yarns Ltd. Daneben wurden auch sukzessive Texturierabteilungen in den Fabriken Emmenbrücke und Widnau eingerichtet. Rund 22000 Tonnen der Gesamtproduktion von 56000 Tonnen werden heute in diesen Texturierbetrieben weiterverarbeitet.

Die Viscosuisse beschäftigte Ende 1980 in ihren Werken Emmenbrücke (LU) und Widnau (SG) 2749 Mitarbeiter. Unter Einchluss der führungsmässig in die Viscosuisse integrierten Hetex Garn AG mit Werken in Niederlenz (AG) und Wattwil (SG) betrug der Personalbestand 3227 Mitarbeiter. In der gesamten Unternehmungsgruppe waren Ende 1980 3635 Personen beschäftigt. Der fakturierte Wertumsatz des Stammhauses betrug 1980 386 Millionen Schweizerfranken. Der derzeitige Investitionsplan sieht für die nächsten Jahre ein Investitionsvolumen von 30 bis 35 Millionen Franken jährlich vor.