

Zeitschrift: Textiles suisses [Édition multilingue]
Herausgeber: Textilverband Schweiz
Band: - (1994)
Heft: 97

Artikel: Zukunfts-Strategie
Autor: Ohk, Klaus Dieter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-796434>

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: 02.02.2025

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

Vom Lohn- zum Eigendrucker ZUKUNFTS-STRATEGIE

von Klaus Dieter Ohk

Heberlein Textildruck:
Bei Bekleidungsstoffen jetzt mit vier
Kollektionen eigenverantwortlich und
direkt am Markt – Mettler, La Linea,
Modaviva und Fisba Fabrics.

Ob da aus der Not eine Tugend gemacht wurde oder ob eine Vision in Erfüllung ging, ist für den Aussenstehenden unerheblich. Zweifellos waren aber Zwänge am Werk, in deren Verfolg sich Heberlein, der grösste Schweizer und einer der grösseren europäischen Textilveredler, vom Lohn- zum Eigendrucker gewandelt hat. Es geht dabei um verstärkte Kreativität, aber auch um Preise, grundsätzlich auch darum, ob ein zunehmend preissensibler Weltmarkt mehrere Margen einer arbeitsteiligen Produktionskette noch erträgt. Es muss ausserdem im Zusammenhang mit gravierenden Veränderungen der globalen Märkte gesehen werden, die der europäischen Textilindustrie eine weitere Schrumpfungphase aufzwingen, auch im Kontext mit Produktionsverlagerungen der Bekleidungsindustrie und grundsätzlichen Verwerfungen des global sourcing durch einen immer mächtiger werdenden Einzelhandel. Gleichwie: Seit diesem Jahr ist Heberlein im Sektor Bekleidungsstoffe eigenverantwortlich und direkt mit vier Kollektionen im Markt: Mettler, La Linea, Modaviva und Fisba Fabrics. Damit ist der einstige Lohnveredler endgültig – in diesem Produktbereich – aus dem Schatten seiner früheren Converter getreten, hat einen entscheidenden Schritt nach vorn getan. Selber machen oder dichtmachen, hatte die Alternative geheissen...

Die Vision eines direkten Marktzugangs hatte man in Wattwil zwar schon länger gehegt; man hätte sie durchaus auch mit eigengeschaffenen Marken verwirklichen können. Dadurch aber, dass man sich entschieden hat, Mettler voll zu integrieren und dazu noch, Ende vergangenen Jah-



Rolf Oswald, bisheriger Direktor



Dr. Thomas Navratil, Direktor ab April 1994

res, in die Lage versetzt war, von Fischbacher, St. Gallen, die Sparte Bekleidungsstoffe zu übernehmen, kann man nahtlos an Image, hochkarätiges Personal und gewachsene Kundenbeziehungen zwei der renommiertesten Schweizer Stoff-Adressen anknüpfen. Vorwärtsstrategie mit allen Chancen und Risiken. Mit dem direkten Marktzugang will Heberlein die Negativ-Spirale der Converter – rückläufige Umsätze, die wiederum über steigende Kosten höhere Preise erzwingen – ins Positive drehen. Das ist zwar noch keine Erfolgsgarantie an sich, aber eine bessere Ausgangsbasis, vorausgesetzt, man schafft es, intern die Unternehmenskultur radikal zu verändern und konsequent auf den Markt hin zu formen und draussen gleichzeitig kreativ und preislich stark im Konkurrenzumfeld zu sein. "Wir müssen kämpfen und wir werden kämpfen" sagt Dr. Thomas Navratil, der im April das Steuer in Wattwil von Rolf Oswald übernimmt. Als Rückhalt sieht man in Wattwil dafür die Gurit-Heberlein-Gruppe plus Synergieeffekte, die dank der Vorarbeiten weitgehend schon wirksam sind, plus vier Kollektionen unter einem Dach, die sich auf vier Handschriften focussieren, plus marktgerechtere Preise. Man kann (bei vergleichbaren Grundqualitäten) bei Heberlein jetzt deutlich preisgünstiger unter vier Marken und Vertriebsapparaten Top-Druckstoffe hohen Veredelungsgrades mit unterschiedlichen modischen Charakteristiken, aber alle etwa zum gleichen Preis ordern. Dies alles horizontal vernetzt, aber kreativ sauber auseinandergehalten. Bei einer modischen Einheitsaussage wäre das Konzept nicht überzeugend.

Die einzige Konstante in der Wirtschaft ist der Wandel. So bedeutet es keine Schande, vielmehr Beweis von Lebenskraft, wenn sich ein Unternehmen den veränderten Rahmenbedingungen anpasst. Heberlein Textildruck hat gut eineinhalb Jahrhunderte als reiner Lohnveredler gearbeitet, zuerst nur gefärbt, dann gedruckt und ausgerüstet, war dabei mit Spezialitäten stets innovativ und konnte sich am Markt ein deutliches Profil vor allem für hochveredelte Baumwollgewebe und stückmercerisierte Jerseys sowie raffinierte Gravuren erarbeiten. Speziell im CAD-Bereich sieht man sich daher eindeutig Mitbewerbern voraus. Als Lohnveredler trug man bislang das Beschäftigungsrisiko; das Warenrisiko lag beim Abnehmer. Converter waren die wichtigsten Auftraggeber von Heberlein, nicht nur bei den Bekleidungsstoffen, auch im Bereich Deko und Bettwaren, wo auch künftig eine Mischform zwischen Lohnveredler und eigenverantwortlichem Produzen-

ten gefahren wird, dergestalt, dass Heberlein den Stoff-Verlegern nicht nur Veredlungskapazität anbietet, sondern auch konkrete Vorstellungen und Entwürfe für die Dessinierung. Drittes und kleinstes Standbein ist in Wattwil derzeit das Militärgeschäft.

Heute ist Heberlein mit gut 100 Millionen Schweizerfranken Umsatz als Eigendrucker mit 8 Millionen Metern Stoffproduktion im europäischen Massstab ein bedeutender Textilveredler. Früher sah man sich auf Gedeih und Verderb der Entwicklung der Manipulanten ausgeliefert; und dass sich deren Zukunft höchst unsicher darstellt, war schon seit vielen Jahren absehbar. Glaubhaft deshalb, dass man sich in Wattwil schon seit geraumer Zeit mit Szenarien für die Nach-Converter-Zeit beschäftigte. 1987 hatte Heberlein einen seiner grössten Auftraggeber, Mettler, St. Gallen, übernommen, in den Geschäftsbeziehungen freilich unverändert weiter als Converter-Kunde geführt. Als



Werner Brinkmann, Mettler



Johanna Hilber, Modaviva



Marc Bieler, Fischbacher



Bogomir Krajnc, La Linea

jüngst noch der zweite grosse Abnehmer, Fischbacher, St. Gallen, mit seinen Bekleidungsstoffen in Schwierigkeiten geriet, entstand akuter Handlungsbedarf in Wattwil. Mettler und Fisba Fabrics sind voll bei Heberlein integriert. Damit ist das ursprüngliche Lohnveredlungsgeschäft, das etwa 50 % des Gesamtumsatzes von Heberlein Textildruck ausmacht, voll durch Eigengeschäfte ersetzt. Mit Mettler, La Linea, Modaviva und Fisba Fabrics operiert Heberlein jetzt direkt am Markt. In der europäischen Stoff-Szene ist damit ein neuer Anbieter entstanden, der zwar vorhandene Traditionen und Mode-Handschriften fortsetzt, im operativen Geschäft künftig aber schlagkräftiger, flexibler, "industrieller" agieren kann. Vier Kollektionen unter einem Dach bringen mehr als eine, vier Design-Teams ermöglichen mehr feedback vom Markt und gegenseitige Synergien. Das Ziel, das man sich in Wattwil gesetzt hat, trägt einen griffigen Namen "Le Must de Heberlein": Man will so weit kommen, dass international die Konfektionäre, die mit Druckstoffen arbeiten, die vier Kollektionen gesehen haben "müssen", um über Markt und Mode verlässlich informiert zu sein. In den Ansätzen, das zeigt die jüngste Vergangenheit, hat man dieses Ziel auch partiell schon erreicht.

Vorausgegangen sind einschneidende Rationalisierungs-Massnahmen, die zu einer Kostenreduzierung geführt haben. Es existiert eine Langfrist-Planung, die schon seinerzeit auf mehreren Mode-Linien basierte.

Eine weitere Beratungsgruppe hat sich um neue Organisationsformen gekümmert, die Voraussetzungen für beschleunigte prozessorientierte Abläufe und gleichzeitige Erhöhung des Qualitätsniveaus geschaffen hat.

Dreh- und Angelpunkt für Glaubwürdigkeit und Durchsetzungskraft des neuen Konzepts ist, dass unter dem Dach von Heberlein wirklich unterschiedliche Modelinien mit eigenen Handschriften

angeboten werden. Dass dies, nicht konsequent verfolgt, auch die Gefahr der Kannibalisierung mit sich bringen kann, weiss die Geschäftsleitung und hat auch entsprechende organisatorische Voraussetzungen dafür, auch für eine "gesunde Konkurrenz" der Linien untereinander geschaffen. Die einzelnen Stoffmarken verfügen in den Schlüsselmärkten über eigene Vertriebsapparate und ausserdem vor allem über autonome Kreative-Teams. Die "Köpfe" der jeweiligen Dessinatoren, branchenbekannte Kreative und deren direkte Kundenkontakte gelten in Wattwil als Garant für das neue Marktkonzept. Jeder entwirft eigenverantwortlich "seine" Kollektion; jedem ist bewusst, dass er letztlich nicht für Heberlein arbeitet, sondern für seine Kunden. Und wenn man sich in Wattwil die einzelnen Linien auch nur flüchtig ansieht, merkt man sofort, dass hier tatsächlich unterschiedliche Handschriften an den Markt kommen, wie sie seinerzeit unterschiedlich

waren, als es sich noch um Offer-ten miteinander konkurrierender Converter handelte.

Gemeinsam ist den Heberlein-Modelinien (neben dem produktionstechnischen Know how, auf dem alle basieren) allerdings die Zielgruppe: Modern Woman, also der Frauentyp, der aller Voraussicht nach das entscheidende Wachstumssegment im DOB-Markt darstellen wird. Unter diesem Dach entfalten sich dann nicht nur unterschiedliche Modeausagen, sondern auch unterschiedliche Schwerpunkte beim Wareneinsatz, Fisba stärker mit Jersey, Modaviva mehr mit Viscose, La Linea eher mit Gewicht bei Viscose-Mischungen beispielsweise. Die Kontinuität in der Kreation sorgt ausserdem dafür, dass die modischen Gewichte differieren: Fisba oder Modaviva sind naturgemäss hochprozentiger "modisch", Mettler stärker eher "klassisch" orientiert. "Modern Woman" signalisiert, dass der Löwenanteil der Stoffe aus Wattwil in der DOB ver-

arbeitet wird (Kleider, Blusen, Jacken, Hosen). Darüber hinaus umfasst das Angebot aber auch noch Hemdenstoffe, Nachtwäsche für Sie und Ihn oder Jerseystoffe, die von Strickern weiterverarbeitet werden. Neben dem weltweiten Export sorgt auch die Diversifizierung bei den "end uses" für Risikostreuung; sie ermöglicht zugleich, dass Heberlein nicht zu breit zu streuen gezwungen ist, auch "Länder-Specials" vergeben kann, ohne einem rationalen Produktionsablauf zu schaden. In der Umsatzdimension sind die einzelnen Modelinien einigermassen homogen: Mettler, La Linea und Fisba liegen (wenn man bei Mettler die Handelsware herausrechnet) im Bereich über 20 Millionen Schweizerfranken Umsatz. Modaviva hat die zweistellige Umsatzdimension noch nicht erreicht. Zu sehen sind die Kollektionen von Mettler, La Linea, Fisba auf der Moda In und auf der Première Vision; Modaviva als schnelle Nachschuss-Kollektion hat Pre-



miere erst auf der Interstoff. Strategien sind eine Sache, die praxisnahe, erfolgreiche Umsetzung eine andere. Und Änderungen machen letztlich nur Sinn, wenn sie tatsächlich auch Verbesserungen bewirken. Was kann ein Industrieller mit vier Linien besser, als es früher mehrere Converter gekonnt haben? Das ist der springende Punkt im neuen Heberlein-Konzept und Nagelprobe für dessen Erfolg. Die Konstellation in der Praxis:

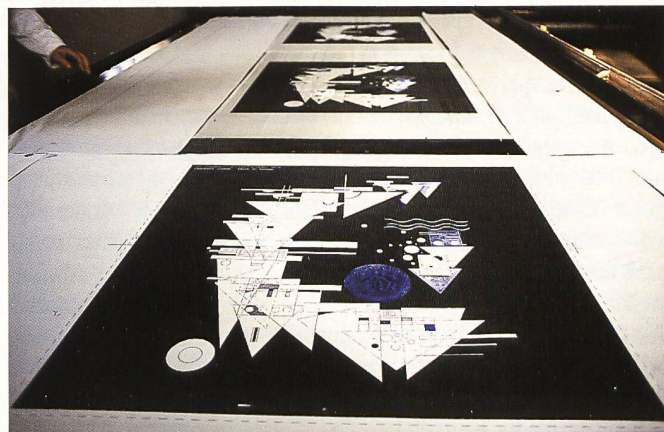
- Heberlein verfügt mit dem neuen Konzept über eine bessere Kostenstruktur, was sich auf grössere Preiselastizität auswirkt. Das hat einerseits mit Synergien zu tun, die von einer gleichmässigeren Auslastung der Produktion über Finanzierungskosten bis hin zur Administration und Spedition reichen. Preisvorteile ergeben sich auch –horribile dictu– durch den Wegfall einer Marge. Aber der Preis ist nicht alles, zumal es – vor allem im Fall der Schweizer Textilindustrie – immer einen gibt, der billiger ist.
- Direkter Marktzugang ermöglicht mehr Flexibilität und vermittelt schnelleres und umfangreicheres feed back vom Markt, mithin auch schnellere Reaktion. Zeit-Management als wichtiger Wettbewerbsfaktor.
- Vier Augenpaare sehen mehr als eines. Das ist der Vorteil, wenn man vier verschiedene Handschriften unter einem Dach vereint. Es

spricht Kreativität an, ermöglicht auch umfassendere Information über Markt und Mode. Ohne Verwässerung der Handschriften befruchtet gegenseitiger Gedankenaustausch.

- Ein grösserer Apparat kann sich mehr Management-Power leisten. Das gilt erst recht, weil hinter dem Textildruck die Macht des Gurit-Heberlein-Konzerns steht. Investitionen sind möglich, die die Kraft eines einzelnen Converters überforderten, und hochkarätiges Management, das zugleich nicht nur lean production, sondern auch lean Management praktiziert – kurze Entscheidungswege.
- Grössere Angebots-Vielfalt macht a priori eine Adresse interessanter. Vier Kollektionen unter einem Dach sehen zu können, ist für Kunden kein schlechtes Argument.
- Kernpunkt aller konzeptioneller Anstrengungen ist aber vor allem eines: Die Maschinen müssen lau-

fen im Veredlungsbetrieb – rational und möglichst kontinuierlich ausgelastet. Schon 1993 hat Heberlein die Eigen-DOB-Druck-Produktion verdoppeln können; für das laufende Jahr ist eine weitere Volumenausweitung geplant, weil die Fisba-Kollektion dazu kommt. Entscheidend dabei ist das Erreichen von höheren Losgrössen.

Mehr Kunden und mit denen auch noch eine grössere Tiefe der Kundenbeziehung, auch noch globaler Vertrieb sind ein weiterer Bestandteil des neuen Konzepts. Nur so schafft man die Quadratur des Kreises, die grössere Mengen und Exklusivität vereint. Und dies wiederum funktioniert nur, wenn man den Markt aggressiv angeht – im Falle der Schweizer vor allem mit Kreativität und viel Service, überhaupt indem der Unternehmens-Focus konsequent kundenorientiert und auf den Markt gerichtet ist. Der Wille dazu und die nötigen Vorrichtungen dafür sind in Wattwil gegeben.



Portraitaufnahmen und Fotos aus dem Betrieb von Heberlein: Pia Zanetti