

# Kleider sollen bald Schmerzen lindern

Die traditionelle Textilindustrie leidet besonders stark unter der Finanzkrise. Auf der sicheren Seite ist, wer rechtzeitig auf Hightech und Funktionsgewebe gesetzt hat – wie Schoeller Textil in Sevelen.

Von Mélanie Knüsel-Rietmann

Sevelen. – Er kam vor 45 Jahren in die Schweiz, ein Diplom als Textilingenieur in der Tasche und einem Kopf voller Ideen. Eigentlich wollte Hans-Jürgen Hübner hier nur ein paar Monate – als Teil seiner Lehr- und Wanderjahre – verbringen. Heute ist er Capo stazione, wie man es in Italien ausdrücken würde. Er hat alles mit- und überlebt: Die verschiedenen Krisen in der Textilwirtschaft, das Aufkommen der asiatischen Konkurrenz und die Hochblüte der technischen Textilien, an welcher er als CEO von Schoeller massgeblich beteiligt ist.

## Nanotechnologie sei Dank

Wer ihm sagt, er sei ein Wahnsinniger, hat bei ihm gute Karten. Er blöcht mit seinem BMW Cruiser mal rasch über alle Pässe der Schweizer Alpen, um das Material selber zu testen. Jüngste Errungenschaft: Schoeller entwickelte eine High-Tech-Membrane, die nicht nur wind- und wasserdicht ist, sondern – im Gegensatz zu den konventionellen Membranen – auch noch einen hohen Grad von Elastizität hat und zusätzlich den Feuchtigkeitshaushalt reguliert. «Sie müssen sich das wie einen Tannenzapfen vorstellen», sagt Hübner, «er schliesst oder öffnet sich bei unterschiedlicher Witterung.»

Hübner kann komplizierte Vorgänge so einfach beschreiben, dass selbst ein Kind kapiert, was er und sein Team austüfeln. Seine Ideen fliegen dauernd weiter. Wer Migräne hat, unter Schlafstörungen leidet oder erkältet ist, soll künftig keine Medikamente mehr schlucken, die den Magen belasten. Er muss einfach Kleider tragen, welche – dank ihrer Oberflächenstruktur – die entsprechenden Mittel zur Linderung aufnehmen und sie beim Tragen wohllosiert an den Körper abgeben. Dies gilt natürlich nur für homöopathische Wirkstoffe. Sollten harte Medikamente zum Einsatz kommen, muss selbstverständlich zuerst ein Arzt hinzugezogen werden. Linderung von Neurodermitis? Kein Pro-



**Visionäre Ideen:** Hans-Jürgen Hübner, CEO von Schoeller Textil in Sevelen, hat sich auf Stoffe spezialisiert, welche die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden des Kleidungsträgers positiv beeinflussen.

Bild Susann Basler

blem. «Im Gesundheitsbereich werden wir in den nächsten Jahren die grössten Entwicklungsschübe sehen», sagt Hübner. Er setzt auf die Nanotechnologie und nennt sie die «Schlüsseltechnologie des 21. Jahrhunderts».

## Ketchup – kein Malheur

Nanotextilien, die bereits auf dem Markt sind, machen sich zum Beispiel einen Selbstreinigungseffekt zunutze. Die Oberfläche ist so fein strukturiert, dass alles abperlt, was Schmutz hinterlassen könnte. Ohne mit der Wimper zu zucken, giesst Hübner in einem Selbstversuch Ketchup über seinen teuren Kaschmir-Anzug. Da bleibt einem die Spucke weg: Dieses provozierte Malheur hinterlässt null Spuren. Hübner ist eine eigenartige Mischung aus Visionär und Praktiker und deshalb schwer zu beschreiben.

Schoeller beschäftigt heute rund 200 Angestellte und hat vergangenes Jahr 73 Mio. Franken umgesetzt – und

dies in einer Branche, die arg durchgeschüttelt wird. Klar, dass auch die Finanzkrise nicht spurlos an diesem Unternehmen vorbeigegangen ist. Aber Schoeller ist nicht börsenkotiert, sondern hat eine Unternehmerfamilie – die Albers-Gruppe – im Rücken. Sie hat erkannt, worauf die Zeichen der Zeit deuten: Auf hochfunktionelle Textilien. «Jeder Mensch trägt zwei bis drei Quadratmeter Stoff an Bekleidung am Körper – diesen Stoff kann man auch dazu benützen, um die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden positiv zu beeinflussen – darauf haben wir uns spezialisiert.»

## Forschung hat Priorität

Trotz all den Widrigkeiten, die der Textilwirtschaft heute ins Gesicht blasen: Schoeller wird die Produktion nicht ins günstige Ausland verlegen und sich weiterhin auf neue Entwicklungen konzentrieren. «Unsere Forschungstätigkeit macht Sinn, wenn

wir die Produktion in unmittelbarer Nähe haben», sagt CEO Hübner. Was nicht ins Produktionsprogramm passt, wird in verschiedenen Joint-Venture-Betrieben in Fernost, Indien oder der Türkei preiswerter produziert.

32 Mitarbeitende sowie externe Spezialisten sind an diversen Forschungsprojekten beteiligt. Dazu nur ein kleines Beispiel, das aber sicher gross von sich reden machen wird. Es geht um Textilien, die einem Problem entgegenwirken sollen, das lange nicht erkannt und heute zu einem Moloch im Gesundheitswesen geworden ist: Wer in einem Spital arbeitet oder Zeit als Patient dort verbringen muss, kann rasch einmal angesteckt werden. Krankheitskeime können eben nicht nur von Bett zu Bett, sondern auch vom Patienten zum Pflegepersonal übertragen werden. Auch hier sind Hightechlösungen gefragt. In Sevelen laufen die Uhren deshalb etwas schneller. Um dieses neue Zeitalter in

der Textiltechnologie auch im Ausland bekannt zu machen, reist Hübner mindestens ein bis zwei Monate im Jahr rund um den Erdball. Dabei geht es ihm nicht nur um die Pflege der Kundenkontakte, sondern auch darum, in sie «hineinzuhorchen».

## Markt steht vor einem Umbruch

Hübner verhehlt nicht, dass ihm der Glanz der Marke «Made in Switzerland» ein willkommener Türöffner ist. Zu fürchten hat er die Konkurrenz nicht. Aber macht ihm die Flaute auf dem Markt nicht auch zu schaffen? «Der wirtschaftliche Geschäftseinbruch hat in einer phänomenalen Geschwindigkeit stattgefunden. Man kann der Krise allerdings auch sehr positive Signale entnehmen: Der Anbietermarkt wird sich neu strukturieren und die stabilen, zuverlässigen und innovativen Lieferanten werden sich auch künftig behaupten», sagt Hübner.

## MARKTPLATZ

# Krisen entstehen nicht über Nacht

Die Erfahrung zeigt, dass nur sehr wenige Firmenkrisen auf äussere Faktoren wie einen Konjunkturreinbruch zurückzuführen sind. Meistens liegen die Ursachen in den Unternehmen selbst.

Von Sascha Bonderer\*

Krisen sind natürlicher Bestandteil der Entwicklung eines Unternehmens. Jede Firma hat zu irgendeinem Zeitpunkt mehr oder weniger ernste Schwierigkeiten zu überwinden. Entschlossenes Handeln vorausgesetzt, gibt es aber gute Chancen, eine Unternehmenskrise abzuwenden.

Je früher Fehlentwicklungen erkannt werden, desto leichter und rascher sind sie in der Regel korrigierbar. Entscheidend ist die Bereitschaft und Fähigkeit, schnell mit wirkungsvollen Massnahmen auf Krisensymptome zu reagieren.

## Früherkennung

Die Gefahr einer Krise schleicht sich bei strategischen, strukturellen oder organisatorischen Krisen bereits lange vor dem Entstehen von Liquiditätseingüssen ein. Um zu verhin-

dern, dass aus einer Strategiekrisis auch eine Ertrags- und Liquiditätskrise wird, ist eine systematische Früherkennung wichtig.

Nachhaltig erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie Veränderungen am Markt oder im Umfeld früher wahrnehmen als andere. Aufgrund der durch regelmässige, zeitnahe und systematische Informationsbeschaffung gewonnenen Erkenntnisse nehmen diese sofort die nötigen strategischen und operativen Anpassungen vor. So können zum Beispiel Kapazitäten bei sich abzeichnender Konjunkturabkühlung frühzeitig angepasst und Investitionen aufgeschoben werden.

## Krisen vorbeugung

Sind Defizite einmal erkannt, ist deren inneren Ursachen systematisch auf den Grund zu gehen und nach sorgfältiger Analyse sind entsprechend tief greifende Korrekturmassnahmen zu definieren und umzusetzen. Symptombekämpfung wie zum Beispiel eine blosse Bilanzsanierung oder kurzfristig wirksame Kostensenkungen sind meist nicht ausreichend. Die nächste Krise ist dann vorprogrammiert.

Durch gezielte «Checks» und «Ba-

lances» können Wahrnehmungsverzerrungen durch den Geschäftsinhaber überwunden werden. Da sich Unternehmer mit zunehmender Gefährdung ihres Unternehmens vor externer Hilfe immer mehr verschliessen, ist es wichtig, dass diese Checks und Balances bereits in guten Zeiten implementiert werden. Eine verschobene Wirklichkeitswahrnehmung führt zur Verschlimmerung der Krise und zu geringerem Handlungsspielraum für eine Sanierung.

## Strategie ständig hinterfragen

Durch gute Aufsicht und Überwachung des Unternehmens, einen fachlich sich ergänzenden und unabhängigen Verwaltungsrat, eine kompetente Geschäftsführung, eine klare Organisationsstruktur, gut ausgebildete und loyale Mitarbeiter, eine gute Unternehmenskultur und ein systematisches Risikomanagement lassen sich Krisen weitestgehend vermeiden.

Zu einer guten Unternehmensführung gehört auch die periodische und systematische Analyse der Chancen und Gefahren und daraus abgeleitet eine Neubeurteilung der gewählten Strategie. Der Beizug eines erfahrenen unabhängigen Coaches kann bei einem solchen Strategieprozess einen

wertvollen Beitrag leisten, besteht doch in einem solchem Prozess die Gefahr der Betriebsblindheit, der Verzettlung und Abarbeitung von operativen Problemen. Nach erfolgter Strategiefestsetzung ist diese in konkrete Massnahmen herunterzubrechen und die Umsetzung regelmässig zu überprüfen. Die Balanced Scorecard bietet dafür ein nützliches Instrumentarium.

## Striktes Kostenmanagement

Neben der strategischen Zielerreichung ist aber auch der operative Erfolg des Unternehmens ebenso regelmässig zu messen und kritisch zu hinterfragen. Ein zweckdienliches Reporting sollte aussagekräftige Indikatoren und Messgrössen liefern, um die aktuelle Situation und die laufende Entwicklung des Unternehmens möglichst objektiv beurteilen zu können.

Zu guter Unternehmensführung gehört nicht zuletzt ein gutes Finanzmanagement. Dazu zählt insbesondere ein striktes Kostenmanagement, die konsequente Bewirtschaftung des Nettoumlaufvermögens und eine zuverlässige Liquiditätsplanung. Die Einhaltung der Fristenkongruenz, das heisst die Finanzierung von langfristigen Aktiven mit langfristigem Kapi-

tal ist ebenfalls wichtig. Was bei Missachtung dieses zentralen Finanzierungsgrundsatzes passieren kann, hat die Finanzkrise gezeigt als die Refinanzierung der Banken über den Geldmarkt ins Stocken geriet. Zu einer anderen häufigen Ursache von Unternehmenskrisen gehören Fehlinvestitionen. Deshalb sollten Investitionen strategiekonform und darauf ausgerichtet sein, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Realistische Rentabilitätsrechnungen sowie ein Vergleich alternativer Lösungen können bereits in der Planungsphase aufzeigen, ob ein Investitionsprojekt erfolgsversprechend ist.

## Schlussfolgerung

Anpassungen an sich verändernde Wirtschaftsbedingungen ist eine ständige Aufgabe des Unternehmens. Erfolgt diese Anpassung zu spät oder noch schlimmer gar nicht, häufen sich die punktuellen Probleme und enden in der Krise. Daher sind vorbeugende Massnahmen frühzeitig zu treffen und umzusetzen, um gar nie in eine ernsthafte Krisensituation zu kommen.

\* Sascha Bonderer ist Wirtschaftsprüfer bei der Confida Treuhand- und Revisions-AG in Vaduz.