

Dr. Dionys Lehner

Vorarlbergs Dominanz im Textilsektor

Vorarlberg war nach dem Krieg mit 60 Prozent Anteil an der Textilindustrie in Österreich dominant, das ist natürlich bis heute auf ein paar Prozent abgesackt. Mit ein paar Ausnahmen: die Firma Getzner zum Beispiel ist so erfolgreich, dass sie inzwischen die wahrscheinlich ertragreichste Textilfirma Europas ist. Wie Phoenix aus der Asche.

Unsere Branche ist aber in ihrem Gesamtgewicht eigentlich keine Branche mehr, letztlich sind es nur ein paar erfolgreiche Einzelkämpfer.

Linz Textil

Also wenn ich jetzt meine Laufbahn ansehe, Student, Journalist, McKinsey, dann sehe ich immer eins: Dass ich niemals in die Textilindustrie gehen wollte. Das war eines der Dinge, die mir immer klar waren. Es ist dann anders gekommen.

So etwa um 1974 bis 1977, da hatte die Textilindustrie noch eine Kraft und eine Selbstsicherheit, die Textilbarone waren richtige Herrschaften. Das Geschäft ist noch halbwegs gegangen, aber der Höhepunkt war eindeutig bereits überschritten. Dennoch: da war eine gewaltige Lebensfreude, die Textilisten waren eine fröhliche Schar, das habe ich miterlebt.

Ich habe 1977 bei McKinsey beschlossen, ich möchte jetzt weg von den 15 bis 20 Prozent, die die Analyse ausmachen, ich möchte die restlichen 80 bis 85 Prozent machen und das mit den Menschen umsetzen. Das war die Triebfeder, dass ich dieses Mandat angenommen habe und da bin ich hängengeblieben. Der ganz große Punkt war, dass das eine Linienaufgabe war, ich war mit 34 Jahren quasi CEO. Das heißt, ich konnte sagen: wie sieht es aus? Was machen wir? Ich konnte das voll mit der Mannschaft durchsetzen. Da ist die Identität der Menschen, der Arbeiter und Angestellten dabei, mit den Führungskräften und den vormaligen Geschäftsführern. Das ist eine ganz andere Sache, als in der Nachtschicht sitzen und Pläne wälzen.

Technische Neuerungen

Ich habe durch die Ausbildung genügend vom Markt verstanden, ich habe Technik immer geliebt, ich konnte sehr schnell entscheiden, wenn ich eine neue Technik bei uns einsetzen wollte. Die Umstellung ist oft über Nacht gegangen, dieser Vorsprung ist mehrmals passiert, dass man in der Branche gedacht hat, wir seien so gut. Dabei waren wir das gar nicht, wir haben nur schneller die neuesten technischen Möglichkeiten umgesetzt. Es waren die Ma-

schinen so gut, nicht wir. Aber wenn niemand sie hat und wir schon, das ist schon ein Vorteil, mit diesem Delta, da kannst du schon Geld verdienen.

Am Start da waren so zwölf Leute, die zum Vorstand rapportiert haben und ich habe gefragt „wer ist ihr Chef?“ und oft haben sie gesagt „es kommt darauf an, für was“. Fünf haben gesagt, „ich habe gar keinen Chef“, das ist das Herrlichste. Da habe ich beschlossen, den ganzen Entscheidungsprozess neu zu organisieren. Der Entscheidungsprozess ist auch immer identisch mit dem betrieblichen Rechnungswesen, das haben wir komplett neu aufgebaut, ohne externe Berater und das funktioniert heute noch.

Gleichzeitig haben wir eine klare Strukturierung und Kompetenzen jeder Einheit entwickelt, dass alles picobello synchronisiert war. Es hat eine Systematik im Entscheidungsprozess gegeben, die ungewöhnlich war in der Textilindustrie, das war wirklich hochprofessionell.

Kilometer und Tonnen

11,5 Millionen Euro war der Umsatz Spinnen/Weben, also 160 Millionen Schilling. Der größere Teil war die Spinnerei, der kleinere die Weberei. Ich habe 1977 gleich viel Schulden gehabt wie Umsatz, wir hatten 17 Prozent Verlust bei 7 Prozent Abschreibungen, der Rohüberschuss war kleiner als Personalkosten minus Sozialleistungen. Das war ein Rennen mit der Zeit, um zu überleben.

Ich habe rasch gesehen: es hat gar keinen Sinn, gegen die anderen Mode-Label anzutreten. Hier kann man keine Mode machen. Mode made in Linz hätte man Kabarett genannt. Wir haben hier in Linz Chemie und Stahl,

In Linz gibt es Tonnen Chemie oder Stahl oder Kilometer Walzblech, ich muss mich einfach dem Zeitgeist hier anschließen. Also setzen wir auf Tonnen und Kilometer. Wir haben in der Weberei modische Teile gehabt, Bettwäsche, Hemden usw. Ich habe auch gesehen, wenn wir befriedigend und gelegentlich gut sind, das reicht nicht gegen sehr gut. Und in der Mode reicht es nicht, gut zu sein.

In der Mode ist es so: wenn sie richtig liegen, können sie viel Geld verdienen, wenn sie fast richtig liegen geht es noch, aber darunter verlieren sie viel Geld. Sie müssen richtig liegen. Und die Chance gegen Vorarlberg oder Teile Deutschlands mit dem Slogan made in Linz richtig zu liegen, da habe ich gesagt „das kannst du vergessen“.

Bei uns zum Beispiel haben wir in der Bettwäsche einen hochkreativen Designer gehabt. Sensationelle Bettwäschen hat der kreiert, unwahrscheinlich gut, aber hier im Werk, da hat der Staplerfahrer viel mehr gezählt. Intern, im Werk, war klar: In der Industrie, da warst du jemand und die Kreativen, diese bunten Vögel, das zählt nichts. Als er von uns ging wurde er Sozialmitarbeiter. Und der wäre in Italien oder Paris wahrscheinlich mit dem Alphasud mit extrastarkem Motor durch die Gegend gefräst.

Ich habe mich also für die Industrie entschieden.

Qualität, Service und Produktivität

Bei der Spinnerei war da seit der Gründung von Lenzing eine traditionelle Bindung. Da habe ich gesagt, da muss ich dabei bleiben. Da liegt der Rohstoff praktisch vor der Tür, aber da braucht es auch eine Marketingkampagne, dass man leistungsorientierter ist. Ich habe der Vielfalt abgedankt und wir haben auf Qualität, Service und Produktivität in einer völlig anderen Dimension gesetzt, um die Kosten umzudrehen. Ich habe ganz massiv an diesen drei Begriffen gearbeitet. Am stärksten an der Produktivität, da sind wir im Laufe von zehn, zwölf Jahren an die europäische Spitze gekommen. Ich würde sagen, seit 1990. Da haben wir einen Riesensprung gemacht, ein Redesign. Wir haben 1988 die Fabrik, wie sie dasteht, samt Maschinenpark nach Indonesien verkauft, die ganze Fabrik. Im Jänner 1990 (?) hatten wir 100 Prozent Produktivität, was immer das ist. Und dann umgestellt hatten wir - wie eine militärische Übung - 170 Prozent gehabt. Seither sind wir in Europa unangefochten die Nummer eins bei der Produktivität.

In der Weberei haben wir das gleiche gemacht, wir haben sie 2001 neu gebaut. Auch unser Werk in China, das nicht sehr erfreulich läuft, aber es ist mit Abstand die Nummer eins in China. Wir haben also die Fabrik neu designt und das ohne Hilfe von außen. Nur intern, wir haben alles selber gemacht.

In der Weberei war das anders, ich habe mich entschieden, Bettwäsche, Hemden usw. aufzugeben und auf hochindustrielle Halbfabrikate zu setzen. Ich war da einmal bei Spar Bettwäsche verkaufen in Salzburg. Da sagt der Käufer „bei dieser Technologie, da müssen wir in der Preisklasse bleiben, da können wir nicht anders.“ Ich habe gemeint, „aber wenn es ein bisschen anders ausschaut, ist da nicht mehr drin?“ Und er hat gemeint, „nein, ich brauche diesen Marktpreis, das ist der Preis, den wir ihnen geben können.“

Ich habe gemeint, „warum muss ich, warum können nicht auch sie?“ Das also ist die Art, wie der Handel mit uns umgeht.

Bei der Heimfahrt habe ich dem Technik - Chef gesagt „jetzt reicht es mir. Mit solchen jungen Kerlen, die einem so saufrech kommen, mit denen will ich nie mehr etwas zu tun haben. Ich will komplett umstellen auf ein industrielles Rohgewebekonzept.“

„Können Sie das?“ habe ich ihn gefragt. „Ja“, hat er gemeint. Und „würde Sie das interessieren und freuen?“ Und drittens „glauben Sie, dass das erfolgreich ist?“ Er hat gesagt „eins ja, zwei ja, drei nein.“

„Wunderbar“, habe ich gemeint, „weil eins und zwei, das müssen Sie machen. Drei überlassen Sie mir, da Sorge ich dafür, dass das passiert“. Dann haben wir die Fabrik neu gebaut und das ist eine Cash Cow geworden. Da kam eine neue Maschine heraus und wir waren die ersten in Europa, die die hatten.

Nein, meine Techniker wollten sie ursprünglich nicht, aber die Maschine war gewebe-textilmäßig ein Quantensprung. Im Maschinenbau war sie eine völlige Neuentwicklung. Und ich musste bei Saurer im Aufsichtsrat intervenieren, dass wir eine Probemaschine bekommen, Das ist mir zuerst nicht gelungen, dann haben wir es aber doch geschafft über Beziehungen. Wir haben die Maschine hier aufgestellt und ich saß wie ein Kind vor dem Christbaum. Ich habe gesehen, diese Maschine ist noch nicht fertig entwickelt, aber sie war ein Quantensprung.

Jetzt haben wir plötzlich ein Gewebebild gehabt, das unglaublich war. Und der Markt hat einfach gedacht, wir sind so gut, die wussten nicht, dass das die Maschine war. Und unser Rohgewebe war einfach unglaublich gut. Wir haben den Markt, den wir nicht hatten, einfach abgeholt.

So haben wir immer wieder technologisch Sprünge gemacht. Wir haben das Segment auf eins reduziert, aber in der Produktvielfalt verbreitert. Heute natürlich haben sie Produkte im Feingewebe, die sind weder österreichisch noch schweizerisch, die sind pakistanisch oder chinesisch. Aber damals war das noch nicht so der Fall.

In der Spinnerei haben wir die Produktivität und die Qualität hochgejubelt. Als ich kam, wurde mit dem der Knoter der gerissenen Faden repariert. Da ist plötzlich eine neue Technologie eingekehrt, da wurde nicht geknotet, da wurde gespleißt. Aber zu 80 Prozent war die Festigkeit wieder da, das hat gereicht. Da war es so, dass man 60 bis 70 Groschen mehr bekommen hat für gespleißtes Gewebe. Da haben wir als Marketing-Gag sofort alles auf Spleißen umgestellt und haben im Marketing gesagt „70 Groschen mehr für Knoten.“ Das ist ironisch. Wir haben sofort das Vertrauen aufgebaut, wir wollten ja die Nummer eins in Europa werden. Das sind wir auch geworden, bei der Viskose.

Das hat die intelligente Technologie ermöglicht. Dass wir heute eine Marke sind, das war nicht so gewollt, das ist einfach zwangsläufig passiert.

Eigenkapital

Ich habe immer gesagt, es ist völlig falsch, wenn wir uns immer auf die asiatische Konkurrenz ausrichten. Wir müssen schon immer schauen, was die machen, aber wir können nicht gegen die Asiaten kämpfen. Wir müssen gegen die antreten, die die gleichen Voraussetzungen haben. Solange der europäische Markt so groß ist und wir haben diese Marktanteile, können wir gut mitspielen. Heute ist es tatsächlich so, dass der europäische Markt zu klein ist, jetzt müssen wir raus nach Japan, Brasilien usw.

Ich habe immer gestaunt, warum die anderen nicht das machen, was wir machen.

Wir haben zum Beispiel 80 Prozent Eigenkapital und die andern sagen „das ist ja idiotisch, das in der Firma zu lassen.“

Das hat aber auch Vorteile, wir sind ja an der Börse notiert. Ich habe immer gewusst, die Branche hat auch Nachteile. Sie ist für Aktionäre am wenigsten attraktiv, im Gegensatz zu Maschinenbau oder Elektro.

Wie kann ich das schaffen, dass ich wenigstens eine Renditechance vergleichbar mit Maschinenbau habe? Ich hole mir künstliche Vorteile, ich habe also die Eigenkapitalquote langsam raufgeschraubt. Zweitens muss der Modernisierungsgrad letzter Stand der Technik sein und drittens haben wir unsere Immobilien behalten. Wir haben sehr viele wertvolle Grundstücke, die verkaufen wir aber nicht, denn die dokumentieren auch, dass wir hier bleiben.

Jedes Jahr haben die Leute gesagt, ich sollte Grundstücke verkaufen und ich habe gefragt "warum?". „Ja, das macht man so“, war die Antwort „das macht jeder“.

„Ja, das weiß ich auch“, habe ich gemeint, „aber sagen Sie mir warum? Wenn sie es mir nicht sagen, dann sage ich es Ihnen: Das ist die opportunistische Vorbereitung, wenn die Firma hops geht, haben alle Leute ihren Job verloren und der Aktionär hat quasi sein Land noch. Das ist schäbig, das tun wir nicht.“

Die Immobilien sind ja nicht kaputt, wenn sie immer noch drin sind. Wenn wir hohe Investitionen haben und die Immobilien als Sicherheitspolster habe ich atypische Vorteile. Wir haben tatsächlich locker mit dem Maschinenbau mithalten können.

Ich habe ja vor ein paar Jahren übergeben, jetzt bin ich wieder zurück an der Basis. Ich habe rasch erkannt: das Problem beim Fremdkapital ist nicht der Zinssatz, das Problem ist, dass man es zurückzahlen muss – eindeutig. Der Zins ist beim Kredit nur die Zierleiste.

Neue Wege

Im Halbfabrikat, die Konkurrenz hat es schon gegeben. Es ist unglaublich, wie die alle weg sind. Ich habe den Vorteil gehabt, dass ich nicht als sechste Generation vorgeprägt war, sondern ich kam als einer, der immer nur gewusst hat „niemals Textilindustrie“. Ich bin komplett ohne Vorbelastung rein und habe das mit meiner guten Vorbereitung systematisch durchführen können. Keiner hat gesagt „so macht man das halt“. Das war ein Vorteil, total neue Wege zu gehen. Es gab zwei Unternehmen, zum Beispiel Rhomberg in Tirol, die waren weiter als wir damals, als wir zu sanieren begannen. Und ich habe immer gedacht „wann kommt da die große Attacke?“

Am Anfang habe ich das Gefühl gehabt, wir wurden nicht ernst genommen. Das war für uns eine wunderbare Chance. Als dann festgestellt wurde, dass wir es vielleicht doch schaffen, da waren wir schon weit vorne und kaum mehr angreifbar. Da waren die großen Deutschen plötzlich Konkurrenten, aber in Österreich war keiner mehr da.

Zukunft

Wenn ich das so betrachte: Die zwei großen gefährlichen Kräfte, die das gesamte Bild verändert haben, sind erstens Asien und ebenso, wenn nicht noch gefährlicher ist die Macht des Handels. Zara kauft das für nur zehn Prozent vom Verkaufspreis ein. Für diese zehn Prozent muss man liefern: Rohstoff, das Spinnen, das Weben, das Drucken, das Stricken, das Färben, das Konfektionieren, das Verpacken und dann sind sie bei zehn Prozent.

Ich habe mich gefragt „warum macht die Industrie das mit?“ Weil sie Bauern sind, so wie die Bauern, die Kriege für einen unproduktiven Boden gemacht haben, so denkt die Industrie. Er denkt an die Scholle. Die Industrie gibt nicht auf und der Handel ist natürlich anders strukturiert. Der reichste Schweizer ist der Chef von Ikea, nehmen sie Walmart und die anderen Riesen, Aldi usw. Die Macht ist heute beim Handel und die Industrie ist der Sklave geworden, und wenn sie trotzdem erfolgreich sein wollen, dann mit Sonderleistungen, aber mit den Chancen im Handel ist das nicht vergleichbar.

Auch der Handel wird ja durchwirbelt, es wird ja immer langweiliger, wenn es nur noch H&Ms gibt.

Das Internet wird noch Marktanteile holen, aber es wird niemals so sein, das es den Handel wegputzt, ich war ja selber ein paar Jahre Aufsichtsrat bei Quelle. Der Internetanteil möge auf 15 Prozent Marktanteil kommen, aber irgendwann einmal bleibt es stehen.

Die Leute lassen sich den Smoking am Donnerstag kommen, gehen dann zum Fest und am Montag ist es Retourware. Der anständige Kunde weiß gar nicht, in welchem Ausmaß er Missbrauch mitfinanziert.

Die Textilindustrie in China ist sehr wichtig, aber die Löhne steigen auch. Dann haben sie eben Bangladesh oder Nordvietnam, irgendwann einmal ist man durch die billigen Strukturen durch. Wenn sie in so ein Land gehen mit der Konfektion, wenn die Leute nur 5 Dollar bekommen am Tag: es sind Arbeitsplätze. Da kann man sagen, es ist ungerecht oder doch ein Fortschritt, aber der Handel hat das Zepter unwahrscheinlich an sich gerissen, das kann man feststellen.

Ich war etwa 20 Mal am Symposium Davos und für jede Branche gab es bei jedem Symposium Branchentreffen, da waren so 20 Leute und davon waren anfangs zwei, drei Berater aus Brüssel, aber so 12 Leute aus der Industrie. Ich habe dort interessante Gespräche mit CEOs aus Amerika geführt. Und ich weiß noch gut, dass immer mehr Berater, Leute aus Brüssel und dem Handel immer mehr wurden. Beim letzten Mal war ich der einzige Industrielle dort. Dann habe ich die Hand hoch gehoben und ihnen gesagt, welche Marge ich vor zehn Jahren hatte und jetzt, wie die Löhne gestiegen sind usw. was also die Leistung die Industrie erbracht hat, um überhaupt noch zu existieren. Der Handel aber hat immer noch die

gleiche Marge und verdient gut, habe ich gesagt. Das ist ein Grundproblem, ob man die Industrie noch in Europa will. Das ist wirklich eine Ungerechtigkeit.

Da ist der Chef von Marks & Spencer aufgestanden mit seinen Goldknöpfen und hat begonnen „for the honour of distribution I like to say...“

Dann ist der Quellechef gekommen und hat den unterstützt. Dann hat er mich zwei Tage später angerufen und gesagt „Herr Lehner, was sie sagen ist nicht nur richtig, es ist sogar noch viel schlimmer. Kommen sie in den Aufsichtsrat von Quelle.“ So bin ich in den Aufsichtsrat gekommen.

Der Kunde hat sich entschieden, so zu kaufen, das ist der Markt. Das sind Entwicklungen, schauen wir in die Zukunft, ändert sich das einmal, wird die Industrie wieder stärker?

Ich glaube, dass die Industrie ein bisschen an Kraft wieder gewinnen kann, aber die Macht wird beim Handel bleiben.

Private Equity

Also bei Private Equity habe ich in der Textilbranche noch nicht viel gesehen, das erfolgreich war. Burlington zum Beispiel war Private Equity, die erste Leistung war, den gesamten Kaufpreis im ersten Jahr auszuschütten. Da kam ein anderer und hat gedacht „das mache ich auch“. Und dann war die Fremdkapitalüberlastung so hoch, dass er zwei Jahre später im Konkurs war. Eine Topfirma mit dicken Reserven ist in ein paar Jahren Private Equity einfach verheizt worden, Das ist eine Oberschweinerei, aber das sind Elemente, die in die Kultur eingeflossen sind. Das ganze Finanzsystem ist ja eine Megakatastrophe von Hemmunglosigkeit. Diese finanzkriminellen Vorgänge sind nur deshalb nicht als solche identifiziert, weil sie zu komplex sind. Da gibt es keine Richter und Politiker, die das durchsetzen.

Die Bereitschaft, Dinge zu tun, die ist unlimited. Das ist mit der Dienstleistung von früher nicht vergleichbar. Es gibt ja eine Ähnlichkeit zwischen 1929 und jetzt, nur dort hat man das Bankensystem total getrennt. Jetzt sind die Banken so stark, dass sie durchgesetzt haben, dass das zusammenbleibt. GP Morgan ist jetzt größer als vor der Krise. Kein Vorstand und Wirtschaftsprüfer ist heute in der Lage, da durchzublicken.

EU-Beitritt und Russland

Das textile Geschäft war ja eines der ersten, die wirklich global waren. Es hat natürlich Europa schon einen gewissen Push gegeben, als der Markt geöffnet worden ist. Wenn sie ein Wachstum von drei Prozent haben, dann haben sie in der Textilindustrie eines von zweieinhalb. Wenn es umgekehrt einen Rückschlag von zwei auf ein Prozent gibt, dann geht die Textilbranche um zwei, drei Prozent zurück. Textil ist überempfindlich. Die EU hat das Wachstum angekurbelt, das steht fest. Russland war ein Wachstumsmarkt, auch wir verlie-

ren viele Aufträge – mehr als man glauben würde – durch diese depperte Ukraine Geschichte. Wir liefern jahrelang nach Polen und von dort ging es weiter und jetzt geht das nicht mehr. Die russische Nachfrage ist natürlich durch die Inflation gesunken, aber das ist nicht der Hauptgrund. Europa schneidet sich mit den Sanktionen ins eigene Fleisch.

Die Öffnung ab 1990 hat natürlich viel Positives für Russland gebracht. Ich habe diese Menschen sehr gern, sie sind zwar Haudegen, aber sie schauen viel mehr Richtung Westen als man glaubt, sie sind dabei, sich zu modernisieren.

Russland hat etwas getan, was man nicht glaubt. Sie hatten Zusagen, dass die Nato sich zurückhält. Statt zu sagen, welche Chance das ist, hat man die Denke des Kalten Krieges übernommen. Hat depperte Ratschläge der Amerikaner übernommen.

Statt dankbar zu sein und denen zu helfen, Demokratie zu entwickeln, hat man über rostige U-Boote gelästert und sie ausgelacht. Ich habe in St. Gallen vor vier Jahren den Chefredakteur von Foreign Affairs in Russland gesprochen, der hat Medwedew und Putin gekannt. Den habe ich gefragt, wie das sein kann, dass man diese unglaubliche Chance brach liegen lässt. Da hat er gesagt „Wir Russen haben das so gesehen, wir haben 1990 bis 2000 an die Tore Europas geklopft. Die Tore blieben geschlossen, das war demütigend für uns.“ Das ist die Erklärung.

Die Amerikaner und Europäer haben ja vieles vermasselt. In Syrien wären sie froh, wenn Assad wieder an der Macht wäre, in Libyen würden sie dem Herrgott danken, wenn es wieder so wäre, wie früher unter Gadaffi. Der Blair, der Sarkozy, der Bush, die sind alle Arm in Arm mit ihm gegangen. Jetzt hast du Millionen Flüchtlinge, Tote und Bürgerkrieg. Das ist die analytische Fähigkeit der Amerikaner. Wenn die in Russland keinen Putin, sondern einen Hitler hätten: Na gute Nacht.