

DI GÜNTER RHOMBERG

„Vorarlberg gehörte nach dem Ende des 2. Weltkrieges zu den höchst industrialisierten Bundesländern Österreichs.

Die dominierende Sparte dabei war die Textil- und Bekleidungsindustrie, welche in den 50ziger und 60iger Jahren des vergangenen Jahrhunderts noch mehr als die Hälfte zur gesamten Wertschöpfung des Landes beitrug.

Vorarlberg war also ein „Textilland“ und praktisch alle Bürger und Bürgerinnen hatten einen mehr oder weniger starken persönlichen Bezug zu diesem Industriezweig.

Trotzdem war es ein eher ungewöhnlicher Vorgang, wenn ein junger Mann, mit abgeschlossenem Bauingenieurstudium und nachfolgenden Praxisjahren vor allem im Tiefbau, innerhalb kurzer Zeit als Manager in die Textilindustrie wechselte.

Dies hatte zwar familiäre Hintergründe, entsprach aber nicht dem vorher lange Zeit geplanten Berufsweg. Da ein solcher Wechsel ohne Kenntnisse dieser doch sehr speziellen Industrie kaum möglich gewesen wäre, entschloss ich mich in den Jahren 1967/1968 zu einem Praktikum bei einem großen, international tätigen Unterwäscheproduzenten, der Firma „Jockey International Inc.“ in Kenosha, Wisconsin, USA.

Die Vereinigten Staaten waren damals für die meisten jungen Menschen in Österreich das Land ihrer Träume, Symbol einer liberalen Wirtschaftsordnung und neuen Gesellschaft in einer freien Welt. So auch für mich. Erst in dieser Zeit wuchs mein Selbstvertrauen, entgegen meiner schulischen Ausbildung auch einen völlig neuen beruflichen Weg einschlagen zu können und daher nahm ich das Angebot meines Schwiegervaters an, in das Familienunternehmen Huber einzutreten.

Am 1. September 1968 habe ich dann als „Direktor“ (ohne exakt beschriebenes Aufgabengebiet) in der damaligen Firma „Josef Huber's Erben zu arbeiten begonnen – und lernte ein im besten Sinne Pioniergetriebenes Unternehmen kennen.

Es gab keine verbindliche Organisationsstruktur – die obersten Chefs (drei Brüder Huber) hatten immer recht. Der offenbar sehr unternehmerisch veranlagte und fleißige Firmengründer Josef Huber hatte im Jahre 1908 in Götzis (im Vorarlberger Rheintal) - wenige Jahre zuvor hatte er die kleine Strickerei und Konfektion seines Arbeitgebers Franz Josef Heinzle übernommen - mit einer eigenen Hemdenerzeugung begonnen und investierte gleichzeitig in die neu aufgekommene Technologie der mechanischen Strickerei und Wirkerei.

Hier muss ein kleiner Rückblick auf die generelle Entwicklung der Textilindustrie gemacht und in Erinnerung gerufen werden, dass diese Industriesparte (konkret die mechanische Spinnerei und Weberei) im 19. Jahrhundert die technologisch führende Industrie war. „Industrie 1.0“ wenn man so will. In England wurde 1784 der erste mechanische Webstuhl patentiert und dieser wurde bereits im Jahre 1798 von einer Dampfmaschine angetrieben.

Von Manchester ausgehend wurde die Textilindustrie zum Motor einer umfassenden Industrialisierung in mehreren Teilen Europas. Durch englische Unternehmer kam es auch in Österreich zur Gründung von Baumwoll-Spinnereien und Webereien, vorwiegend im östlichen Teil Österreichs, z. B. in Pottendorf und Teesdorf. Die letztgenannte Spinnerei Teesdorf wurde 1973 von der Firma Huber Trikot erworben.

Durch englische Unternehmer kam es im 19. Jhd. auch in Österreich zur Gründung von Baumwoll-Spinnereien und –Webereien. Vorwiegend im östlichen Teil unseres Landes, z.B. in Pottendorf, Vöslau und Teesdorf. Die letztgenannte Spinnerei Teesdorf wurde 1978 von der Firma Huber übernommen und in die eigene Produktion integriert.

Im zweiten Teil des 19. Jhd'ts kam die neue Technologie des Rundstrickens und Wirkens auf. Die sog. „Maschenware“ hatte gegenüber der Webware den Vorteil, dass die Stoffe in alle Richtungen elastisch waren. Franz Josef Heinzle gründete und betrieb ab ca. 1885 einen der ersten Strickerei Betriebe in Vorarlberg.

Vorarlberg war bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts ein von dürrtger Landwirtschaft lebendes, sehr armes Land. Es gab keine Rohstoffe und keine funktionierende Verkehrsinfrastruktur. Vorarlberg (wie im Übrigen auch Liechtenstein) war ein Land in einem toten Winkel Mitteleuropas.

Einen wesentlichen Entwicklungsschub erlebte das Land durch die Entdeckung der Wasserkraft als Quelle der Energieerzeugung – und eben durch die gleichzeitig beginnende, dynamische Entwicklung der Textilindustrie. Der erste Anstoß dazu kam aus der benachbarten Ostschweiz, wo es zu dieser Zeit bereits eine fortgeschrittene Wirtschaftsstruktur gab. Im Großraum St.Gallen gab es schon diverse Textilverarbeitende Betriebe, welche auch Lohnarbeit nach Vorarlberg vergaben. Dadurch angeregt starteten erste kleinere Manufakturen auf der Vorarlberger Seite des Rheins.

Der älteste Vorarlberger Textilbetrieb war die 1795 gegründete Firma Herburger und Rhomberg. Wenige Jahre später folgten die Spinnereien und Webereien Ganahl & Co, Franz. M. Rhomberg, FM Hämmerle, Getzner & Mutter, uvm.

Durch die stürmische Entwicklung der Textilindustrie und die gewaltige Steigerung der Produktivität kam es in der Folge in mehreren Regionen Mitteleuropas zu großer Arbeitslosigkeit (dadurch ausgelöst zur sogenannten „Maschinenstürmerei“) und Verarmung großer Teile der Bevölkerung die durch die industrielle Fertigung aus der Beschäftigung fiel. (Gerhard Hauptmann hat in dem 1892 geschriebenen realistischen Stück „Die Weber“ eindrücklich die untragbar gewordene soziale Lage der Arbeiter in der schlesischen Textilindustrie geschildert. In Vorarlberg verlief die Entwicklung ohne solche Auseinandersetzungen.)

Zurück zur Geschichte der Firma Huber. Nachdem Josef Huber 1927 auf einer Geschäftsreise nach Salzburg völlig überraschend an einem Herzinfarkt verstarb, übernahm seine Frau und die fünf Kinder (im Alter zwischen zehn und zweiundzwanzig Jahren) die kleine Manufaktur. Die drei Söhne erwiesen sich bald als geborene Unternehmer. Hubert Huber, der Älteste (mein späterer Schwiegervater) übernahm die Produktion, Armin den Verkauf und Otto die kaufmännische Verwaltung.

Die politischen und technologischen Umwälzungen dieser Zeit, das Aufkommen der Maschenware, der Wegfall traditioneller Lieferländer nach dem Ende des 1. Weltkrieges und nicht zuletzt der Fleiß und Unternehmergeist der jungen Huber führte zu einem raschen – aus heutiger Sicht kaum glaublichen - Wachstum von „Josef Huber's Erben“, wie die Firma ab dem Jahre 1927 hieß.

Um 1930 beschäftigte die Firma bereits über 300 Mitarbeiter. Erzeugt wurden alle Arten von gestrickter Bekleidung, vor allem aber Unterwäsche für die ganze Familie.

Neben anderen günstigen Rahmenbedingungen war dieses rasche Wachstum, vor allem auf den Entscheid von Armin Huber zurück zu führen, 1930 ein Auslieferungslager im Wiener Textil Viertel zu errichten. „Chef Armin“, wie er auch später immer genannt wurde, (damals knapp 23 Jahre alt) war der geborene Verkäufer. Ihm war klar, dass Wachstum nur möglich war, wenn sich die Firma einen größeren Markt erobern konnte. Und dies war eben in Wien und in Ostösterreich (wie die Vorarlberger sagen) der Fall. Armin Huber setzte sich in den Zug, suchte sich ein entsprechendes Mietobjekt im 1. Bezirk in Wien, richtete sich dort einen selbstgebastelten Lager- und Verkaufsraum ein –und verbrachte, mit einer kurzen kriegsbedingten Unterbrechung, als Unternehmer sein ganzes weiteres Leben in Wien.

Aus meiner Sicht war dies der wesentliche Faktor für den Firmenerfolg der Firma Huber in den nächsten fünfzig Jahren.

In der Folge wuchs nämlich die Nachfrage nach Bekleidungsprodukten unserer Firm sprunghaft an und damit gleichzeitig auch die Produktion in Vorarlberg (Stoffherzeugung, Zuschnitt und Konfektion)

Das Ende des 2. Weltkrieges hatte die dynamische Entwicklung der Firma für einige Zeit unterbrochen. Aber bereits Anfang der 50iger Jahre verstärkte sich die Nachfrage auf eine bis dahin nie gekannte Größe. Aus allen Bundesländern kamen die Händler nach Götzis und „bettelten“ um die Zuteilung aller Arten von Wäscheprodukten, aber auch von Sport- und Badebekleidung. Damals konnte eigentlich „alles“ verkauft werden.

Die Möglichkeiten der Produktion waren damals die Taktgeber. Eine Entwicklung, welche selbstverständlich nicht sehr lange dauern konnte, aber zu einer gewaltigen Ausweitung der angebotenen Sortimente und der Produktionskapazitäten führte. In Vorarlberg wurde – trotz Hereinnahme sog. Gastarbeiter - schon Ende der 50iger Jahr das Angebot an Näherinnen so knapp, dass Huber nach Ostösterreich ausweichen musste.

Zwischen 1961 und 1971 wurden – wieder durch Initiative des in Wien regierenden Verkaufschefs Armin Huber - im Waldviertel und im Raume Wiener Neustadt und Eisenstadt alle zwei Jahre ein neuer Produktionsbetrieb (mit jeweils ca. 200 MitarbeiterInnen) eröffnet.

Um 1975 beschäftigte die Firma „Huber Trikot Ges.m.b.H.“, wie sie inzwischen gesellschaftsrechtlich umgewandelt und umbenannt wurde, an insgesamt 18 Standorten (zwei davon in der Schweiz) ca. 2500 MitarbeiterInnen. Grundsätzlich ging es der gesamten Österreichischen Textil- und Bekleidungsindustrie (also den Spinnern, Webern, Strickern, Stickern, Ausrüstern und der Konfektion) in diesen Jahren sehr gut. In Vorarlberg betrug der Anteil der Textilerzeugung in der besten Zeit ca. 50 % der Gesamtindustrie. Eines war aber auch klar, die hier aufgebauten Kapazitäten waren auf Dauer viel zu groß für den kleinen österreichischen Markt. Die Aufgabe und Chance bestand daher im Aufbau von Exportmärkten sowie durch den Abbau von Zöllen. Von besonderer Bedeutung für die Textil- und Bekleidungsindustrie war die 1960 als Gegenpol zur EWG gegründete (kleine) Freihandelszone EFTA. Dabei beschlossen die sieben Gründungsmitglieder (GB, Dänemark, Schweden, Norwegen, Schweiz, Portugal und Österreich) die gegenseitigen Zölle im Zeitraum 1960 – 1970 auf Null abzubauen. Das war zunächst (z.B. in der Schweiz) erfolgreich, weil wir durch die betriebliche Größe und günstige Preise (economie of scale) sowie durch den Abbau von Zöllen (Österreich wurde 1978 ?? Mitglied der EFTA !) sehr wettbewerbsstark waren.

Für den Verkauf von Fertigprodukten, wie sie Huber in großer Breite anbot, brauchte es aber zunehmend neue Vermarktungskonzepte und vor allem Werbung. Der aus den USA kommende Überbegriff für diese neue Denkweise und Strategie wurde „Marketing“ genannt.

Die Firma Huber Trikot war, trotzdem wir eine auf Produktion spezialisierte waren, eine der ersten, welche sich mit allen Konsequenzen zum Ziel setzte eine Marke aufzubauen. Die Erfahrungen, auf welche wir als Lizenznehmer der Firma Jockey (USA) zurück greifen konnten, waren dabei sehr hilfreich.

„Huber Trikot macht froh“ war über viele Jahre hinweg ein im Rundfunk (fast penetrant) beworbener Jingle, dem kaum einer entgehen konnte, Huber aber eben zu einer starken Marke machte. Später kamen dann noch die international geschützten Marken „Skinny“, „Kiddy“ und (noch später) „Hanro“ dazu. Bei Unterwäsche hatten wir damals in Österreich einen Marktanteil von nahezu 40 %!

Viel schwieriger gestaltete sich die Ausgangslage im Ausland. Wie konnte man Huber-Unterwäsche z.B. im großen deutschen Markt bekannt machen? Dort eine flächendeckende Werbung und einen Vertrieb aufzubauen war sehr sehr teuer – und für uns praktisch unfinanzierbar.

Zu dieser Zeit kam es innerhalb der (Familien-) Geschäftsführung auch erstmals zu grundsätzlichen Diskussionen über die zukünftige Unternehmens Strategie. Die Älteren sahen in der Rückintegration der Produktion die Chance noch leistungsstärker zu werden. Die „alten“ Huber Geschäftsführer waren mit der Produktion groß geworden und dachten, dass wir durch den Kauf einer Spinnerei vollstufig werden und die gesamte Wertschöpfungskette (der Produktion) nutzen könnten, um preislich noch günstiger zu werden. Dagegen konnte ich mich nicht durchsetzen.

Nachträglich besehen war der im Jahre 1973 erfolgte Kauf der Spinnerei Teesdorf (NÖ) ein Fehler – welcher allerdings auch keine großen Nachteile brachte.

Etwas später erkannten wir, dass sich die Wertschöpfungskette bei der Produktion und Vermarktung von Bekleidungsartikeln bereits nach vorne in Richtung direkter Vertrieb (d.h. „Vertikalisierung“ und eigene Verkaufsgeschäfte) weiter entwickelt hatte. Aber auch dieser Weg setzte uns durch die lange Zeit bewährte Praxis einer konstruktiven Zusammenarbeit mit dem Handel enge Grenzen. Huber hatte zu dieser Zeit in Österreich ca. 4500 (!) Einzel- und Großhandelskunden. Innerhalb weniger Jahre verschärfte sich der Wettbewerb im österreichischen (und internationalen) Handel enorm und eigenständige „Huber Geschäfte“ wurden von unseren Kunden verständlicherweise als ein überaus unfreundlicher Akt eines Geschäftspartners angesehen. Aus diesem Grunde mussten wir uns beim Aufbau unserer eigenen Markenshops sehr zurückhalten und verloren wertvolle Zeit.

In den 80iger Jahren kamen die ersten internationalen Handelsketten nach Österreich und begannen von außen den Markt total zu verändern. H&M war eines der ersten Systemunternehmen, welches sich vom Markt weg nach rückwärts integrierte. Der Ausgangspunkt dieses Denkens war „welche Bekleidungsartikel werden von den Konsumenten primär nachgefragt und wie können diese so schnell wie möglich zu niederen Preisen in eigenen Geschäften angeboten werden?“ Diese vertikale Integration des Bekleidungsgeschäfts bedeutete eine (zunächst als solche

gar nicht erkannte) Revolution vor allem für die europäischen Bekleidungsproduzenten.

Die Konfektion verlagerte sich mit großer Geschwindigkeit in sog. Niedriglohnländer. Dabei blieb es aber nicht, da bald die komplett in solchen Ländern produzierten Endprodukte auf kurzem – und preisgünstigem - Wege in die österreichischen Geschäfte kamen.

So wie wir in den 60-iger Jahren jedes zweite Jahr einen neuen Produktionsbetrieb eröffnet hatten, war Huber nunmehr 25 Jahre später aus Kostengründen gezwungen innerhalb weniger Jahre ca. 1000 Mitarbeiter primär in Österreich abzubauen (und abzufertigen!). Gleichzeitig mussten aber mit hohen Kosten auch wieder neue Kapazitäten z.B. in Ungarn, Portugal aufgebaut werden. Das kostete neben dem Geld auch viel Kraft und soziales Engagement.

Diese „Revolution“ und kleinere Katastrophe für die mitteleuropäische Textil- und Bekleidungsindustrie wurde von den anderen noch prosperierenden Industriesparten kaum ernst genommen. Die „Textiler“ wurden als Opfer einer elementaren weltwirtschaftlichen Verschiebung eher belächelt. Wenige Jahre später (und bis in die Gegenwart) traf diese globale Entwicklung praktisch sämtliche Sparten der Industrie und des Handels.

Für die international agierenden Textilketten (H&M, Zara, Mango, aber auch Lebensmittelverteiler wie Hofer ua.) bedeutete diese Entwicklung hingegen eine große Chance ihre Marktanteile ständig auszuweiten.

Einige der größeren europäischen Produzenten folgten diesem Beispiel und eröffneten eigene Markengeschäfte. Dabei wurde aber bald klar, dass auserfolgreichen Produzenten noch lange keine guten Händler wurden. Huber blieb bei seiner „Mehrmarken“ – Strategie und erwarb im Jahre 1992 zusätzlich das Schweizer Qualitätsunternehmen „HANRO“, welches bereits Vertriebsorganisationen (inklusive eigener Marken Shops) in mehreren europäischen Ländern, aber auch in den USA, Honkong und Japan unterhielt. Die Akquisition der Qualitätsmarke Hanro war, wie sich bald herausstellte, eine erfolgreiche Überlebensstrategie.

Welche Chancen haben die heute in Mitteleuropa noch bestehenden größeren Textil- und Bekleidungsunternehmen?

Beim Markterfolg geht es um zwei Basisfunktionen, welche erfüllt sein müssen:

- Design und Qualität des Produkts
- Time to market

Die Vertikalisierung des Handels (und der Produktion) wird auch in Zukunft das richtige Konzept sein. Neue Möglichkeiten sind durch das Internet und die Digitalisierung entstanden.

Die Produktionsdurchlaufzeiten haben sich weiter verkürzt und durch die elektronische Datenübermittlung sowie die niederen Transportkosten gibt es nur mehr einen globalen Beschaffungsmarkt. In einzelnen Bereichen der Produktion haben wir durch Tradition und ein besonderes Qualitätsbewusstsein in Mitteleuropa (speziell Italien) noch Wettbewerbsvorteile im Hochpreissegment.

Die Massenware wird auch durch modernste Logistik und Einsatz von 3 D Druckern kaum nach Mitteleuropa zurückkehren.

Der traditionelle Handel steht meiner Meinung nach noch vor größeren strukturellen Veränderungen. Durch das Sammeln und Vernetzen von Kundendaten werden spezialisierte Anbieter den Kunden in Zukunft (auf direktem Wege) nur mehr das anbieten, was auf Grund von Computer Hochrechnungen genau den Wünschen der Endverbraucher entspricht. Mittels Computeranimation wird man die einzelnen Bekleidungsstücke auch zuhause anprobieren und auch gleich mit Kreditkarte bestellen können. Rückgaberecht inklusive.