

# Stoffwechsel

**TEXTILINDUSTRIE** Nicht der Stoff, sondern das Know-how ist entscheidend: Das Branchensterben haben nur die deutschen Textilunternehmen überlebt, die sich zeitig umorientierten

[ Text: Kristin Hüttmann ]

**Langer Faden** Auf den alten Maschinen, auf denen früher Hutbänder entstanden, webt die Wuppertaler Bandweberei J. H. vom Baur Sohn heute auch Karbonschläuche

**T**schipp, tschipp, tschipp. Ein Geräusch aus einer anderen Zeit. Gemächlich wie bei einem gut einstudierten Synchronanz schwingen die Schiffchen von links nach rechts, von rechts nach links und wieder zurück. Immer und immer wieder. Tschipp, tschipp, tschipp. Das winzige Zögern in der Choreografie sieht nur, wer sie kennt. Am Ende des Schwungs steht kein harter Anschlag, sondern ein verlangsamtes Ausgleiten. Dann geht es zurück. Seit mehr als 200 Jahren der immer selbe Rhythmus der Webstühle, die unermüdlich Kett- und Schussfäden im rechten Winkel kreuzen. Unten an den vier Gattern kommt heraus, was die Schiffchen weben: Karbonschläuche für Fahrradrahmen.

Wo einst feinste Baumwolle und Synthetikgarne durch die Webstühle liefen, werden heute Aramide, Kohle- und Glasfasern verarbeitet. 100 Webstühle stehen in den Ronsdorfer Produktionshallen der Wuppertaler Bandweberei J. H. vom Baur Sohn. Hutbänder waren bis in die 50er-Jahre das Kerngeschäft der Familie. Heute sind die „ein Mitlaufgeschäft“, wie Geschäftsführer Peter vom Baur sagt. Das Gros des Umsatzes kommt von technischen Textilien: Karbonschläuche für Fahrradhersteller, Aramidbänder für den Flugzeugbau, Filtersysteme für die Chemie.

So antiquiert die betagten Webstühle auch aussehen, sie können etwas, was modernen Nadelautomaten nicht gelingt: nahtlose Schläuche und Bänder mit identischen Kanten weben. Ein großer Vorteil, denn die Webtechnik verleiht Schläuchen und Bändern außergewöhnliche Eigenschaften. Zugkraft zum Beispiel. Ein 30 Millimeter breites Aramidband kann sechs Tonnen halten oder drei Mercedes der S-Klasse. Nachteil für die Weber: In stundenlanger Fisselarbeit müssen sie jeden Faden einzeln in Reiter und Litzen der Webstühle fädeln. Zehntausende manchmal. „Knochenarbeit“, wie Geschäftsführer vom Baur sagt. „Das sind Jungs, die wissen abends, was sie getan haben.“ Da wundert es nicht, dass der Ton manchmal ruppig ist. „Eine Maschine muss man behandeln wie eine Frau“, sagt einer. „Wer grob fragt, kriegt 'ne grobe Antwort.“ Dann fädelt er vorsichtig weitere Fäden für Fäden.

Technische Textilien sind die neuen Superstars in Forschung und Industrie: Sie stecken in Fahrrädern, Autos und Flugzeugen. Sie filtern Gifte in der Chemieindustrie und schützen in Gebäudefassaden vor UV-Licht und Lärm. Mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes erwirtschaftet die deutsche Textilindustrie laut Industrie-

verband IVGT mittlerweile mit technischen Textilien. Der Rest ist das alte Kerngeschäft der Branche: Stoffe, Gewebe und Garne für Kleidung, Bettwäsche und Gardinen.

Der Trend entstand aus der größten Not der Branche heraus: Die Textil- und Bekleidungsindustrie hat einen dramatischen Strukturwandel erlebt. Die Bekleidungsfirmen verlagerten ihre Produktionsstätten erst nach Südeuropa, dann immer weiter nach Osten.

Ob Herrenfutterstoffe, Damenwäsche, Hemden, Hosen oder Krawatten – der größte Teil davon kommt heute aus China oder Bangladesch.

Viele deutsche Textiler haben diesen Wandel nicht überlebt. Von 900 000 Stellen Ende der 60er-Jahre in Deutschland blieben 120 000 übrig. Am Niederrhein – einer früheren Textilhochburg – gab es 1960 noch 400 Betriebe, heute sind es 30. Eine Handvoll nur, für die der Weg steinig war: Neues ersetzte Bewährtes, Unsicherheit das Gewohnte, Maschinen die meisten Menschen. Ein radikales Umsteuern, an dessen Ende ganz neue Unternehmen stehen, die nicht nur die Seide in den Webmaschinen durch Kohlefasern ersetzt haben. Und deren Gebrauchsanweisungen fürs Umdenken sich unterschiedlich lesen.

### Wer noch Stoff sagt, fliegt raus

„Es war die Kombination aus dem richtigen Riecher und sehr viel nackter Not“, sagt Markus Simon, Geschäftsführer bei Verseidag-Indutex. Das Sortiment der 1920 zur Vereinigten Seidenwebereien AG zusammengeschlossenen Familienbetriebe bestand früher aus Tüchern, Stoffen und Krawatten. Schon in den 50ern stellte Verseidag erste technische Textilien her – Filtrationsgewebe und Abdeckplanen.

„Als die Textilkrise dann Ende der 60er-Jahre mit Brachialgewalt zuschlug, hatten wir schon ein Standbein“, sagt Simon. Dieses Geschäftsfeld bauten die Krefelder weiter aus, während das verlustreiche Kerngeschäft mit Bekleidung nach und nach aufgegeben wurde. Heute stellt Verseidag-Indutex Membranen aus Glasfasern für Gebäude und Fußballstadien her. Die Beschichtung lässt Wassertropfen abperlen und verhindert Verschmutzung. Eine zweischalige Gitternetzkonstruktion bricht sogar den Schall – in Maßen. Mit Vuvuzelas hatte niemand gerechnet.

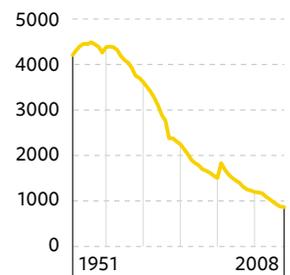
Wer heute noch Stoff sagt, fliegt raus. „Wir sagen Textil – das ist ein Hightech-Werk- ➤

**Es war die Kombination aus dem richtigen Riecher und sehr viel nackter Not**

**Markus Simon** Geschäftsführer Verseidag-Indutex

### Aufgeribbelt

Anzahl der deutschen Textilverarbeiter\*



\* vor 1991 nur Westdeutschland  
© impulse 06/11, lb; Quelle: Statistisches Bundesamt

Der Niedergang deutscher Webereien begann in den 60er-Jahren. Immer mehr Stoffe für Kleidung wurden – billiger – im Ausland hergestellt. Überlebt haben die Unternehmen, die ihr Know-how umfassender einsetzen konnten. Sie produzieren heute moderne Fasern, aus denen Membranen, Folien, Gebäudefassaden oder Autositzbezüge werden.



**Schutzschicht** Verseidag-Indutex produziert Membranen, die Stadiondächer oder auch das Hotel Burj Al Arab in Dubai (r.) schützen. Unten sind abgeschnittene Ränder der Segelmembranen zu sehen



stoff.“ Einer, der es geschafft hat, ein Export-schlager zu werden. Das Luxushotel Burj Al Arab in Dubai, das WM-Stadion in Johannesburg, die Pilgerzeltstadt in Mekka, das Robina Stadium in Brisbane – sie alle sind verpackt in die textilen Hüllen vom Niederrhein. Allein für das Fußballstadion in Johannesburg wurden 60 000 Quadratmeter Rollen hergestellt.

## Natürlich sind die Margen für technische Textilien höher als für traditionelle Textilien

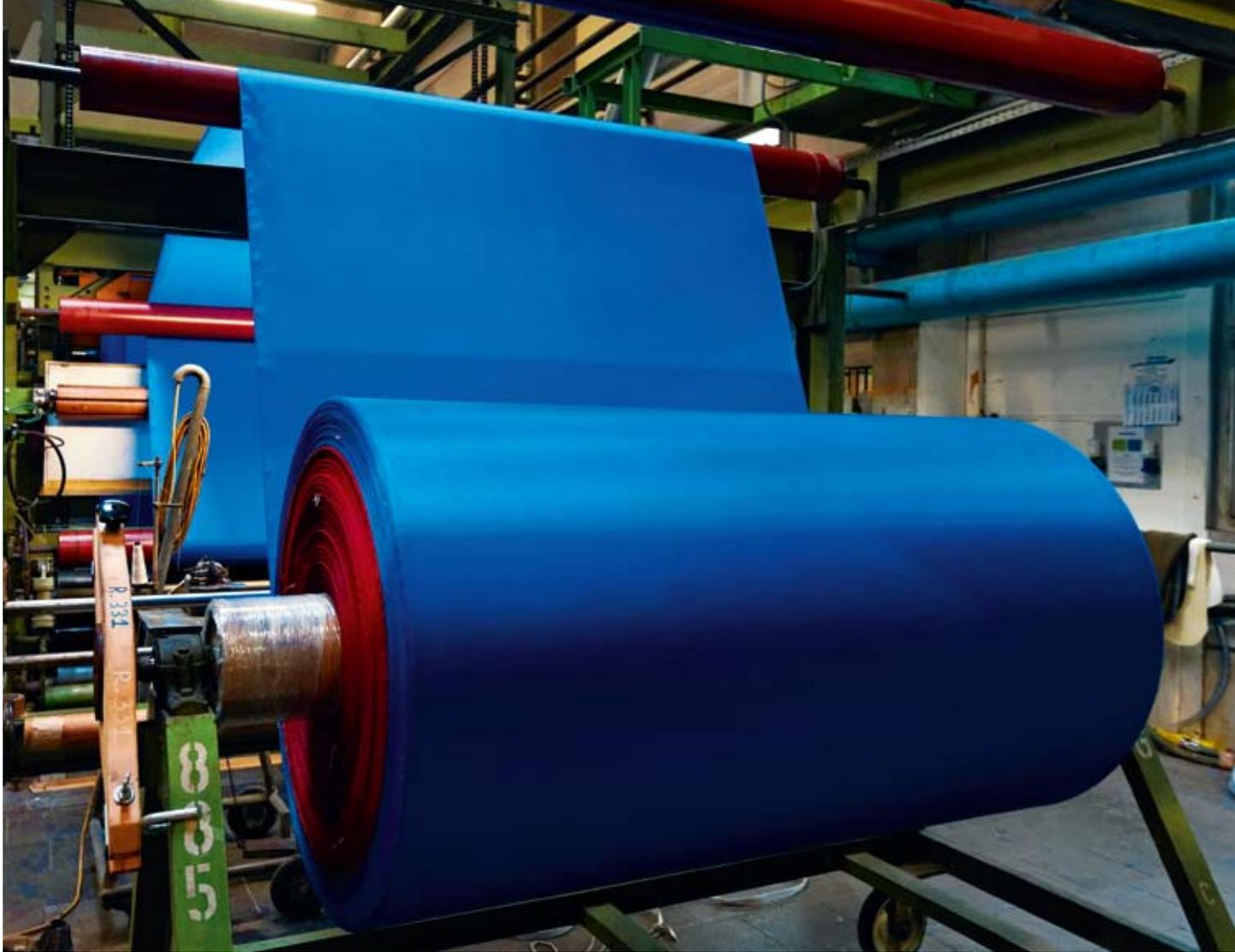
**Werner Zirnzak** *Industrieverband IVGT*

Die Konkurrenz ist übersichtlich: Weltweit sind nach Aussagen von Geschäftsführer Simon nur vier oder fünf Unternehmen in der Lage, solche Großprojekte abzuwickeln. Kein Wunder, dass die Krefelder gut im Exportgeschäft mit der Stadiontechnologie sind. Das Dach- und Fassadenmaterial für die Stadien in Kiew und Breslau ist gefertigt – dort, wo die Fußballer nächstes Jahr ihren Europameister ausspielen. Auch die nächste Weltmeisterschaft, die 2014 in Brasilien ausgetragen wird, ist in Sicht.

Zu Umsätzen und Margen schweigt Simon. Das übernimmt Werner Zirnzak, Mitglied der Geschäftsführung beim Industrieverband IVGT: „Natürlich sind die Margen für technische Textilien höher als für traditionelle Textilien.“ Das Material für einen Karbonschlauch ist um ein Vielfaches teurer als das für eine Krawatte. Und die Chargen sind erheblich kleiner. Christoph Lechner, Experte für strategisches Management an der Universität Zürich, schätzt, dass ein gut aufgestelltes Textilunternehmen, das auf den Massenmarkt fokussiert ist, eine Ebit-Marge von fünf Prozent aufweisen könne. Im Textil-Luxusbereich liege die Marge sehr viel höher – bei bis zu 70 Prozent. Lechner: „Bei technischen Textilien ist sie in der Mitte, bei etwa zehn bis 15 Prozent.“

### Früh umgeschaltet

Das Geschäft mit den technischen Textilien boomt: 2010 machte die Branche 18 Mrd. Euro Umsatz – fast so viel wie in den 70er-Jahren, als der Umsatz noch aus dem Bekleidungsgeschäft kam. „Wir rechnen für 2011 mit einer weiterhin hohen Investitionsneigung der Unternehmen“, sagt Marcus Jacoangeli, Konjunktur-experte beim Gesamtverband Textil+ Mode. Die hohe Exportquote von 43 Prozent spiegelt wider, dass Hightech-Produkte made in Germany weltweit gefragt sind.



Gute Aussichten für die Weber von Verseidag-Indutex, die den Wandel gemeistert haben: früh gerochen, früh geschaltet, weit vorausgeblickt. Wer früh dran ist, ist für die Krise gewappnet – so eine Strategie fürs Umsteuern. Und im Umkehrschluss: Wer zögert, zahlt.

Wie TAG – einst größter Textilveredeler am Niederrhein. In den 70ern hatte die Textilarüstungsgesellschaft, wie sie sich damals nannte, ein paar Tausend Mitarbeiter und drei Werke. Heute sind es 250 Mitarbeiter in zwei Werken. Der Lärm bei TAG kommt von der Gladbacher Straße, einer dreispurigen Hauptverkehrsstraße im Krefelder Industriegebiet. Im Firmenhauptsitz ist es ruhig. Sehr ruhig. Nein, heute sei keine Produktion mehr, zumindest nicht hier. Es ist 15 Uhr. Die Schichten würden wöchentlich dem Bedarf angepasst. Ein Blick nach draußen. Der Firmenparkplatz ist leer, das Fabriktor geschlossen.

Auf technische Textilien setzte TAG erst in den 80ern. Damals hauptsächlich auf Autositzbezüge und Schutzanzüge fürs US-Militär. Das lief eine Zeit lang. Bis 2006 die Nachfrage aus Amerika einbrach und ein Erbe aus der Vergan-

genheit das Unternehmen in die Insolvenz führte: Ansprüche von 700 Pensionären in Höhe von jährlich 1,4 Mio. Euro.

Erst nach der Insolvenz 2007 gelang es Geschäftsführer Jürgen Farrenkopf, TAG wiederzubeleben. Der Münchner Investor Spectra und der Krefelder Unternehmer Jan Kleinfewers waren eingestiegen, nachdem der Pensions-Sicherungs-Verein die Pensionsschulden übernommen hatte.

Inzwischen hat sich TAG zu einem breit aufgestellten Spezialisten entwickelt und sich einigermaßen berappelt: 2010 hatte das Unternehmen einen Umsatz von 30 Mio. Euro. Neben Geweben für Heißluftballons haben die Krefelder das Material für den Zugdrachen des Skysails-Projekts entwickelt, der eines Tages Transportschiffe über die Weltmeere ziehen soll – erfolgreiche Testfahrten gab es schon.

Große Hoffnungen setzt TAG in ein Gewebe, das mit kleinsten Aluminiumpartikeln beschichtet wird – die Partikel sollen schlechte und schädliche Gerüche aus der Luft binden. „Wir sind Reisende in Sachen Lappen“, sagt Vertriebsleiter Armin Schmitz. Was wohl so viel >



**Aufsteiger** TAG Composites & Carpets stellte früher Schutzanzüge für GIs her. Heute fertigen die Krefelder unter anderem Ballonhüllen



**Garne zu Sitzen** Aunde, früher kränklicher Textilhersteller, hat sich zum erfolgreichen Autoindustriezulieferer gewandelt



heißen soll wie: moderne Handelsvertreter für technische Gewebe. Viele Projekte, viele Hoffnungen. Schmitz sagt: „Wir sehen Licht am Ende des Tunnels und hoffen, dass es nicht der Zug ist, der uns entgegenkommt.“

#### **Wahlbeißer gesucht**

Gestern Seidenkrawatten, morgen intelligente Glasfasermembranen – es wird nicht nur einfach der Faden im Webstuhl ausgetauscht.

„Man denkt, man kommt mit geringen Modifikationen hin, aber tatsächlich ist es ein völlig neues Geschäft“, sagt Strategieexperte Christoph Lechner.

Der richtige Riecher, das entsprechende Investment, die Marktbeobachtung – so weit die Theorie. In der Praxis braucht es vor allem einen, der firmenintern den Wandel vorantreibt. Jemanden, der dranbleibt. „Fast immer, wenn das sehr schön strategisch geplant war, meistens

noch mit einem externen Berater, hat das nicht gut funktioniert“, sagt Lechner. „Man braucht im Unternehmen die Leute, die sagen, da beiß ich mich durch und lass nicht locker und will das – wie so ein bayerischer Wadlbeißer.“

Mit einem Wadlbeißer hat Rolf Königs wenig gemein, zumindest optisch. Der 69-jährige Geschäftsführer von Aunde trägt einen dunklen Anzug, dazu eine sehr lilafarbene Krawatte und ein sehr passendes lilafarben gemustertes Einstecktuch. Die grauen Haare sind streng zurückgegelt, im Nacken locken sie sich leicht.

Königs spricht langsam, gewählt, pointiert. Er spricht von „Aonde“, so bekommt der Firmenname einen französischen Klang. Nicht nur Aunde in Mönchengladbach, sondern „Aonde“ weltweit.

In Mönchengladbach weiß jeder, dass Königs aus dem angeschlagenen Familienunternehmen Achter und Ebels, das Textilien webte, in knapp 30 Jahren einen international erfolgreichen Systemlieferanten für die Autoindustrie gemacht hat. Heute produziert die Gruppe, zu der auch die Firmen Istringhausen und Esteban gehören, Autotextilien, Sitzbezüge und komplette Sitze. Weltweit hat Aunde 12.000 Mitarbeiter und produziert an 86 Standorten in 25 Ländern. Audi, BMW, Chrysler und Volkswagen zählen zu den Kunden. Im vergangenen Jahr hat die einstmals schwächelnde Gruppe einen Umsatz von mehr als 1,6 Mrd. Euro gemacht.

### „Wir müssen uns wandeln“

Königs weiß, was er will und was er sagt. Für sein Unternehmen hat er in den schwierigen 70er-Jahren ein Strategiepapier erstellt – seine Zehn Gebote, wie er sie nennt. Zwei davon vertritt er: „Wir müssen uns wandeln vom Tuchhersteller zum Systemlieferanten der Automobilindustrie, und wir müssen uns entwickeln vom Einzelunternehmen zur Gruppe.“ Er betet es runter wie einen Rosenkranz. Jedes Wort sitzt an seinem Platz.

Bei Aunde hat Königs bewiesen, was man erreichen kann, wenn man weiß, was man will. Also doch ein Wadlbeißer? Oder einfach der bessere Strategie? „Wir haben auch in schlechten Zeiten kontinuierlich investiert, so hatten wir niemals einen veralteten Maschinenpark und keinen Investitionsstau.“

Aus seinem Mund klingt es nur logisch, als hätte es gar nicht anders kommen können – aber warum haben so viele andere diesen Wandel nicht geschafft? Königs lächelt nur, fast müde, zieht kurz die Augenbrauen hoch und die Schultern, hebt die Hände und macht eine Geste: Däumchendrehen.

„Einige waren sicherlich in ihrer klassischen Textillogik verfangen“, sagt Strategieexperte Lechner. Haben zu spät reagiert, weil sie dachten, das Geschäft mit Krawatten und Herrenfutterstoffen würde immer so weiterlaufen – nach dem Motto: War so, ist so, wird immer so sein. „So haben sie Fehler gemacht – entweder zu viel investiert oder zu wenig, zu früh oder zu spät.“

Ein, zwei Projekte liefen vielleicht ganz gut. Aber dann kommt jeder Unternehmer und jeder Mana-

ger an den entscheidenden Punkt: „Du musst dich irgendwann fragen, glaubst du daran oder nicht“, sagt Lechner. Das bedeutet: Geld in die Hand nehmen, Leute einstellen, Geschäftsprozesse anbauen, eine neue Fabrik oder andere Maschinen anschaffen. „Das ist die entscheidende Frage – hast du den Mut zu springen oder eben nicht.“

Für Königs ist die Sache klar: Springen lohnt sich, und Erfolg ist planbar, zumindest im Industriebereich. Das gelte auch für andere Branchen, leider nicht für den Sport, muss der Präsident von Borussia Mönchengladbach einräumen.

Bleiben die Schmalweber von J. H. vom Baur Sohn, die sich nicht so leicht in eine Strategie-schablone pressen lassen. Wenige Meter Gewebe laufen hier zuweilen aus den Gattern. Keine Maschine webt das Gleiche wie die Nachbarmaschine. Das Einfädeln mit der Hand kann Stunden und auch Tage dauern. Die Strategie dahinter? Fehlanzeige. „Keiner meiner Vorgänger in der Familie hatte ein sehr strategisches Vorgehen“, sagt Geschäftsführer Peter vom Baur.

Und doch: Es funktioniert. Kein Wachstum über den halben Globus, aber seit mehr als 200 Jahren ein stabiles Familienunternehmen. Peter vom Baur leitet die Firma in der siebten Generation. Mit Sonderanfertigungen fährt das Unternehmen auch mal deutlich zweistellige Margen ein. 2010 erwirtschafteten J. H. vom Baur Sohn und seine 70 Mitarbeiter immerhin 8 Mio. Euro.

Und das alles ohne Werbetrommel und Roadshow. Interessante Neugeschäfte laufen in Ronsdorf von allein ein. Empfehlungsgeschäfte, sagt vom Baur. Aber nicht nur, sagt Bernd Salla, sein Kollege aus der Geschäftsleitung. Der Markt werde beobachtet: Was tut sich? Neue Technologien bieten auch neue Chancen. Wo steckt was drin für uns? Was die Wuppertaler Schmalweber können, das kann nicht jeder. „Und dann“, sagt Salla, „dann schnappen wir uns eine fette Gans.“ ■

Wir gucken, was zu holen ist – dann schnappen wir uns eine fette Gans

Bernd Salla Geschäftsleitung J. H. vom Baur Sohn