

SWISS **TEXTILES**



SWISSTULLE AG

«**ICH WOLLTE DEN KARREN ZUM DRECK
RAUSZIEHEN, MIT ALLEN
KONSEQUENZEN**»

PORTRÄT

Die swisstulle AG in Münchwilen TG ist eine der weltweit führenden Spezialistinnen für die Produktion von Tüll. Gegründet wurde die ursprünglich Schweizerische Gesellschaft für Tüllindustrie AG genannte Firma Ende 1912 vom Unternehmer Emanuel Cavigelli, mitten in

4. November 2016 — Jeroen van Rooijen

CEO Achim Brugger kam mitten in der Wirtschaftskrise zur Ostschweizer Tüllspezialistin swisstulle und schaffte mit einer Fokussierung des Sortiments und einer Verjüngung seines Teams den Turnaround. Heute produziert die Firma Spezialtextilien für eine Vielzahl von Verwendungen.

Tüll! Wer braucht das heute denn noch? So viele Balletttänzer, die Tütüs tragen, gibt es doch gar nicht, dass man dafür ganze Fabriken betreiben müsste. Und geheiratet, mit Schleier und Pomp, wird doch auch nur einmal im Leben? Was also macht swisstulle mit den Hunderttausenden von Metern Tüll, den die Firma seit über 100 Jahren im thurgauischen Münchwilen produziert? Wer soll das jemals tragen?

Achim Brugger, 52, CEO der swisstulle, lacht und holt aus. «Es hat sich viel geändert. Früher war Tüll vor allem der Stickboden für die Damenunterwäsche. Aber das ist heute bei Weitem nicht mehr das Wichtigste.» So wachse die Firma vor allem bei den technischen Textilien. Ein wichtiges und zukunftssträchtiges Geschäftsfeld sind Sonnenschutzrollos für Autos, Bahnen und Flugzeuge, Textilien zur Optimierung der Abhörsicherheit von Räumen, wie sie die NATO braucht, oder «Schleppköder» für Kriegsschiffe, die im Radar eine grössere Oberfläche darstellen, als das Schiff tatsächlich hat. Tüll wird ausserdem für Trennwände, Sitztaschen, Laderaumabdeckungen, Sichtschutz, Bau- und Geotextilien oder Warnschutzwesten gebraucht.

der Blütezeit der Stickereibranche. 2002 wurde sie in swisstulle umbenannt. Heute stellt swisstulle starren und elastischen Wirktüll wie auch den traditionellen Bobinet-Tüll her. Wirktüll wird im Schweizer Stammhaus produziert, Bobinet in der englischen Produktionsstätte in South Chard/Somerset, die seit 1984 zur Gruppe gehört. Eine weitere Tochtergesellschaft namens swisstulle (Qingdao) Ltd. produziert seit 2004 technische Tülle in China. Zur swisstulle gehört ausserdem die Gardinenfabrik AG in Oberuzwil SG. Die Firma beschäftigt total rund 200 Personen und macht einen jährlichen Umsatz von rund 16 Millionen Franken. CEO ist seit 2007 der Baselbieter Textilkaufmann Achim Brugger.

swisstulle AG
Weinfelderstrasse 66
9542 Münchwilen

info@swisstulle.ch
www.swisstulle.ch

T+41 71 969 32 32

[#swisstulle](#)
[#swissmade#swisstextiles](#)
[#tulle](#)
[#bobinet](#)
[#madeinswitzerland](#)
[#textillandschweiz](#)

Weiterführende Links

[➔ mehr Bilder](#)



In den weitläufigen Lagerhallen der swisstulle AG in Münchwilen stehen grosse Posten von Lagerware, die Kunden aus aller Welt bestellt haben.



Natürlich arbeite man auch noch immer gut und gerne mit der Wäscheindustrie und den Schweizer Stickern zusammen, sagt Achim Brugger. Diese war 1913 immerhin der zündende Moment, eine Schweizer Tüllfabrik zu gründen. Auch im Heimtextilbereich sind die Thurgauer tätig – die Gardinenfabrik Oberuzwil gehört zur Gruppe. Ein weiteres wichtiges Standbein von swisstulle ist heute die Perückenindustrie. «Wir stellen das Grundmaterial her, auf dem die Perücken geknüpft werden», sagt Achim Brugger. Dieser Markt sei in den letzten Jahren stark wachsend. Es gibt eine zunehmende Zahl von Menschen, die wegen Krebstherapien Perücken tragen, doch werden künstliche Haarteile in den USA und Asien auch aus modischen Gründen getragen.

Wirktüll und Bobinet

Der für die Perückenböden benötigte Bobinet-Tüll ist ein leichtes und dennoch belastbares Gewebe, obwohl er in seiner sechseckigen Wabenform einem Gewirk ähnlich sieht. Er wird auf sehr alten Maschinen bei der swisstulle UK in England hergestellt, der grössten und ältesten Fabrikationsstätte für diese textile Spezialität. «Das können nur noch eine Handvoll Hersteller weltweit», sagt Achim Brugger und erzählt anschaulich von den über 50-jährigen Maschinen, die von Fachleuten sorgsam in Schuss gehalten werden. Im modischen Bereich kommen Bobinet-Tülle kaum noch zum Einsatz – hier hat der moderne und günstigere Wirktüll inzwischen einen dominierenden Marktanteil.



Das Einfädeln der vielen Tausend einzelner Garne, die für das Wirken von feinem Tüll nötig sind, kostet Zeit und Konzentration.





Tüll ist leicht, luftig und transparent. Aber nicht nur! Wer durch die weitläufigen Produktionshallen in Münchwilen geht, der sieht schnell, dass das Gewirk auch fest und blickdicht sein kann – je nach Anforderung. Riesige Rollen mit beachtlichen Materialbreiten warten auf die Weiterverarbeitung oder den Transport zum Abnehmer. In allen Produkten der swisstulle steckt Schweizer Textil-Know-how drin – doch nirgends steht je der Name der Firma drauf. «Unsere Produkte haben keine eigene visuelle Identität, sie sehen fast gleich aus wie die unserer Mitbewerber», erklärt der CEO der swisstulle. In diesem Segment müsse man sich nicht durch Design, sondern durch andere Argumente unterscheiden, so Achim Brugger. Oder etwas einfacher gesagt: «Man muss besser sein als die Konkurrenz, und das zeigt sich oft erst im Labortest.» Ausserdem sei ein direkter Draht

zu den Kunden nötig, mit denen gemeinsam neue textile Anwendungen entwickelt werden.

Wir sind aber nicht primär in China tätig, weil die Produktion dort günstiger ist. Doch wer im globalen Wettbewerb der Zulieferer für die Automobilindustrie mitbieten will, muss vor Ort sein.»

Heute sei es auch wichtig, dass man dort produziere, wo die Produkte gebraucht werden. «Es will keiner mehr die internationale Logistik mitfinanzieren», sagt Brugger, und deswegen hat swisstulle seit 2004 einen Tochterbetrieb in China. 2008 hat man dort die Kapazitäten verdoppelt. «Wir sind aber nicht primär in China tätig, weil die Produktion dort günstiger ist», sagt Achim Brugger. In China, wo sich das Wachstum in den letzten Jahren doch spürbar abgeschwächt hat, wachsen vor allem die Lohnkosten überproportional. Doch wer im globalen Wettbewerb der Zulieferer für die Automobilindustrie mitbieten will, muss vor Ort sein.





Das Team der swisstulle AG ist heute ausgesprochen jung – der Altersschnitt der Mitarbeiter wurde in den letzten zehn Jahren ungefähr halbiert.

Wie im alten Rom

Gesamthaft beschäftigt die Firma swisstulle in ihren vier Betrieben etwas über 200 Personen, davon 90 im Hauptsitz in Münchwilen. Es waren einst deutlich mehr, doch wie überall in der Textilindustrie produziert auch die Tüllfabrik heute viel mehr auf automatischen Anlagen. Die Mitarbeitenden, die diese Maschinen bedienen, müssen deswegen vielseitig einsetzbar sein.

Achim Brugger hat Maschinenmechaniker gelernt, sich berufsbegleitend zum technischen Kaufmann und Verkaufsleiter weitergebildet sowie die Textilfachschule besucht. «Technik

und Textil», das sind meine Themen, resümiert er. 2007, damals 43 Jahre jung, kam er nach Münchwilen. Der Betrieb war voll von «grauen Eminenzen», die wenig Lust hatten, allzu viel zu ändern. «Ich dachte: So muss das alte Rom gewesen sein», schildert CEO Achim Brugger seine ersten Eindrücke. «Ich bin zwar nicht der typische Turnaround-Manager, aber ich wollte den Karren zum Dreck rausziehen, mit allen Konsequenzen. Und ich wusste, dass hier nichts mehr zu machen sein wird, wenn wir nicht radikal eingreifen. Die Besitzerfamilie hat meine Pläne gestützt und mir das Vertrauen ausgesprochen», so Brugger.

Kaum ging Brugger ans Werk, kam die Wirtschaftskrise. «Wir erlebten innerhalb von 14 Tagen einen Umsatzrückgang um 50 Prozent», erinnert sich der Baselbieter an den Schock von 2007. «Es hat von allen viel Einsatz und auch Opfer gefordert, aber wir haben uns wieder rausgestrampelt.» Das Sortiment der swisstulle wurde von 350 auf 120 Artikel reduziert – Brugger strich alles, was nicht der Kernkompetenz der Firma entsprach. «Heute verarbeiten wir nur noch absolute Spezialitäten und Textilien, die in eigener Wertschöpfung entstehen», sagt der CEO. Das Schwierige sei aber: «Mit Nischenprodukten verdient man Geld, aber wir brauchen auch Massenprodukte, um die Maschinen auszulasten.» Diese Balance zu halten sei die Herausforderung.



Die Mitarbeiter der swisstulle AG sind angehalten, Kritik und Verbesserungsvorschläge direkt ans Management der Firma zu schreiben.



Kritik wird gefordert

Die alte, verkrustete Mentalität der Tüllfabrik hat Achim Brugger erfolgreich aufgebrochen. Das Team wurde deutlich verjüngt, die Geschäftsleitung gestrafft und Innovationsteams aus allen Bereichen wurden gebildet. «Wir konnten mit allen Mitarbeitenden, die heute nicht mehr dabei sind, absolut faire Lösungen finden», erinnert sich Brugger an den Wandel. Heute arbeitet ein mehrheitlich junges, engagiertes Team für die swisstulle, «und ich glaube, dass einige davon für mich durchs Feuer gehen würden», sagt der Chef stolz. Allerdings ermahnt er sein Team auch dazu, kritisch zu bleiben: «Man muss willens sein, die Dinge anders zu denken und sich zu fragen, ob man etwas auch auf

anderen Wegen erreichen kann als auf jenen, die man schon kennt.» Kritik werde gefordert und erhört, nicht verhindert.

«Innovation ist der wichtigste Schlüssel zum Erfolg. Nur so können wir an diesem teuren Standort Schweiz auch in Zukunft existieren.»

2007, als Achim Brugger zur swisstulle kam, machte die Firma rund 22 Millionen Franken Umsatz. Heute sind es noch 16 Millionen Franken, aber: der Gewinn ist nicht kleiner geworden. «Wir sind aus der Verlustphase raus und wieder profitabel», resümiert der CEO. Natürlich wäre das Resultat ohne den Frankenschock vom Januar 2015 noch besser. «Aber darüber nachzudenken lohnt sich nicht, es ist nun einmal so, wie es ist», winkt Brugger ab. Lieber blickt er nach vorne. Das natürliche Wachstumspotenzial durch eine verbesserte Marktbearbeitung und weitere Optimierung der Produktion schätzt Brugger auf etwa drei Prozent pro Jahr. «Wir könnten auch sechs Prozent wachsen, aber dafür müssten wir in neue Technologien investieren, und dieses Geld müssen wir erst verdienen», weiss der CEO. Ausserdem gelte es, neue Talente zu finden, sie auszubilden und im Beruf zu halten. Und genauso ist der erfahrene Textilprofi überzeugt, dass Innovation der wichtigste Schlüssel zum Erfolg ist. «Nur so können wir an diesem teuren Standort Schweiz auch in Zukunft existieren.» X



Das altherwürdige Stammhaus der Thurgauer Tüllfabrik Münchwilen, heute swisstulle AG.
Rechts ein Foto des Firmengründers Emanuel Cavigelli.

