

## Fallstudie 4

# Lantal Textiles AG<sup>1</sup>

Urs Rickenbacher, CEO der Lantal Textiles in Langenthal (Schweiz), blickt besorgt, als er am Montag, 15. September 2008, die NZZ aufschlägt. Verschiedene Meldungen weisen darauf hin, dass an diesem Montag den globalen Finanzmärkten ein turbulenter Tag bevorsteht. Die angeschlagene, viertgrößte Investmentbank Lehman Brothers ist aller Voraussicht nach trotz intensiver Rettungsbemühungen insolvent, und die Nummer 3 der Branche, Merrill Lynch, muss sich in die Arme der Bank of America retten. Lantal ist zwar nicht in der Finanzbranche tätig, aber Urs Rickenbacher weiß sehr wohl, dass diese tiefe Krise der Finanzmärkte sich erheblich auf Lantal auswirken dürfte. Somit ist es in diesem Jahrzehnt bereits das zweite Mal, dass sich eine dramatische Veränderung in der Umwelt unmittelbar auf den Geschäftsgang auszuwirken droht (das erste Mal war der 11. September 2001, als eine vollgetankte Boeing 767 in das World Trade Center in New York krachte).

---

<sup>1</sup> Diese Fallstudie beruht auf einer Semesterarbeit von Florian Ackermann, Ramona Gloor, Adam Longenecker und Jenny Syrjänen: Lantal AG, Langenthal – A Case Study, Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz, Juni 2008.

## Die Geschichte des Unternehmens

Die Anfänge des Unternehmens reichen ins 19. Jahrhundert zurück. Friedrich Baumann und Albert Brand gründen 1886 eine Produktions- und Handelsgesellschaft für Leinen und Halbleinen. Die Leinenstoffe finden zunächst Verwendung bei der Herstellung von Käse, später dienen sie dann auch als Vorhänge und als Polsterstoffe.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts trennen sich die beiden Unternehmer, und Friederich Baumann gründet seine eigene Gesellschaft namens Baumann-Grütter, ein Unternehmen zur Erzeugung von Leinen. 1930 übernehmen seine beiden Söhne Fritz und Willy Baumann das Unternehmen. Sie ändern den Namen der Gesellschaft in Baumann-Grütter Söhne. 1951 scheidet Willy Baumann aus der Gesellschaft aus und gründet die Möbelstoffweberei Langenthal AG (heute Lantal), die Textilien für die Möbelindustrie produziert. Bereits drei Jahre später kann er die holländische Fluggesellschaft KLM als Kundin gewinnen. Zusammen mit einem Partner zieht er kurze Zeit danach auch noch einen Vertrag zur Lieferung der Textilbezüge für die TEE-Züge an Land. Darauf folgt die Ausweitung der Geschäftstätigkeit in die USA durch Übernahme einer Färberei und Teppichfabrik in North Carolina. Inzwischen heißt das Unternehmen in Amerika Lantal Textiles Inc. und entwickelt in Zusammenarbeit mit den Kunden und dem Schweizer Lantal-Design-Team Stoffkollektionen aus Baumwolle, Wolle, Kunstseide und Polyester, die es auch in der eigenen Weberei vor Ort produziert.

1964 übernimmt Urs Baumann als Vertreter der dritten Generation die Leitung des Unternehmens. Nach einer Lageanalyse beschließt er, sich künftig auf den schon von seinem Vater erstmals belieferten Nischenmarkt «Verkehrsbereich» und innerhalb dieses Segmentes besonders auf «feuerresistente Textilien» zu konzentrieren.

Mitte der 1980er Jahre erwirbt Lantal das Unternehmen Orinoka Mills in Philadelphia, Pennsylvania, und damit auch dessen wertvolle Stoffkollektion. Diese datiert zurück bis in die letzten Jahre des 19. Jahrhunderts. Orinoka war seit jener Zeit für seine hochspezialisierten Designs von Baumwoll- und Seidengeweben für Dekorationsvorhänge und Polsterbezüge bekannt. Dank der hervorragenden Qualität konnten sie damals schon mit Erzeugnissen aus Europa konkurrieren. Die Designer konzentrierten sich auf Spezialitäten, für deren Realisierung man besonders kreative und komplexe Textilgewebe, einzigartige Garne, besondere Webtechniken und zahlreiche Farben benötigte. Die opulenten Gewebe wurden im Stil des ausgehenden 19. Jahrhunderts mit Quasten ausgestattet und mit Verzierungen aus Seidensamt, Brokat, metallischem Zubehör und mercerisierten Baumwollstoffen versehen. Traditio-

nelle Blumenmuster und dezente geometrische Figuren auf dunklen Hintergründen waren sehr populär. In den 1930er Jahren kam Art déco hinzu: elegant, romantisch und klassizistisch. Während der Krisenjahre übten tropische Motive eine besondere Anziehungskraft aus. Orinoka passte sich diesen Entwicklungen an und erlangte im Verlaufe der Zeit eine Reputation, die dem Unternehmen einen oberen Platz in der Rangskala der Textilindustrie sicherte.

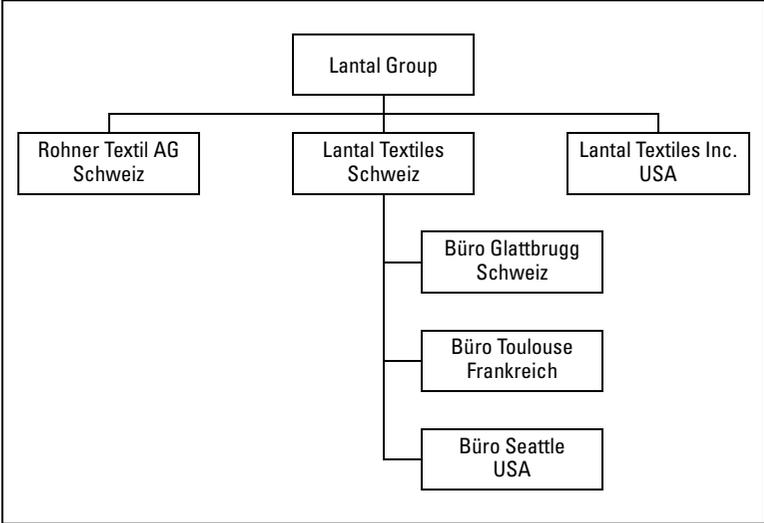
Heute existiert das ursprüngliche Werk in York (Pennsylvania) nicht mehr. Als wertvoller Schatz erhalten geblieben ist jedoch die Stoffkollektion mit einer vielfältigen Auswahl an Stoffmustern in zeitlosem und historischem Design. Derzeit umfasst die Lantal-Designbibliothek etwa 3000 Dokumente über Stoffmuster. Dieses Archiv bildete in der Vergangenheit einen Grundpfeiler des unternehmerischen Erfolgs, und es wird auch in Zukunft von großem Nutzen sein.

Im Dezember 2003 übernimmt Lantal die St. Galler Möbelstoffweberei Rohner Textil AG, die sich mit umweltschonenden und kompostierbaren Stoffen einen Namen gemacht hatte, und integriert sie als eigenständige Tochter in die Lantal Gruppe.

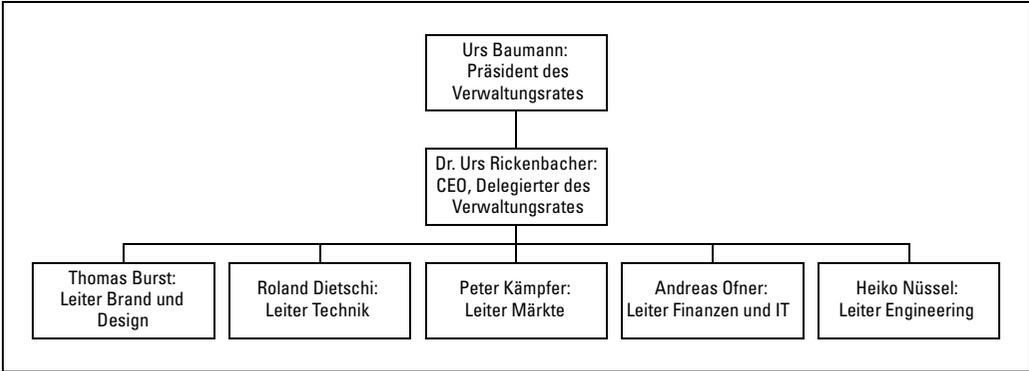
Im Jahre 2004 gelingt es dem damals 64-jährigen Firmeninhaber Urs Baumann, die Nachfolge zu regeln. Er verkauft die Aktienmehrheit an das Management. Als neuer CEO übernimmt Urs Rickenbacher, der schon seit Anfang 2003 das Unternehmen operativ geleitet hatte, den Vorsitz der Geschäftsleitung. Urs Baumann, dem es wichtig ist, dass das Unternehmen wie bisher weitergeführt wird, zieht sich auf den Sitz des Verwaltungsratspräsidenten zurück.

Anfang 2008 übernimmt Lantal Textil im Zuge einer Nachfolgeregelung die Wollspinnerei Huttwil AG von Josef und Marietheresa Schaller. Das Unternehmen stellt seit 1959 Streichgarne und Zwirne aus reiner Schurwolle, aus Schurwolle-Polyamid-Mischungen oder aus Schurwolle-Ziegenhaar-Mischungen her. Dank einer eigenen modernen Flockenfärberei kann es unifarbene, moulinierte oder melangierte Zwirne anbieten. Der Kauf bietet Lantal die Möglichkeit, in einem wichtigen Bereich die Produktionskapazität auszubauen. «Wir erleben derzeit eine stark wachsende Nachfrage von Teppichen für die Luftfahrtindustrie. Mit der Integration der Wollspinnerei Huttwil in die Lantal Gruppe stellen wir sicher, dass wir auch in Zukunft hochwertige Produkte mit großer Lieferzuverlässigkeit und höchster Flexibilität anbieten können», begründet CEO Rickenbacher die Übernahme.

**Organisation der Lantal Gruppe**



Die interne Organisation der Geschäftsleitung sieht wie folgt aus:



	<b>Kein einfaches Geschäft</b>
--	--------------------------------

Lantal ist heute einer der führenden Anbieter von Textilien und Dienstleistungen für den internationalen Luft-, Bus- und Bahnverkehr sowie für Kreuzfahrtschiffe. Die Leistungspalette umfasst alle Stufen der Wertkette, beginnend mit der Auswahl der Garne über das Design und die Herstellung bis zur abschließenden Behandlung der Produkte (z.B. Reduzierung der Brennbarkeit). Der Exportanteil beträgt mehr als 90%. Der Name des Unternehmens steht für das Design, für die Herstellung und für die Vermarktung der Produkte. Es bietet seinen Kunden Beratung in Stilfragen sowie in Design und Ausführung. Wegleitend sind ein geringes Gewicht der Textilien und ein höchstmögliches Wohlbefinden der Passagiere durch funktionale und angepasste Innenraumgestaltung.

Die Entwicklung der Weltwirtschaft beeinflusst den Geschäftsverlauf von Lantal in besonderem Maße. Als Produzent und Dienstleister, der über 80% des Umsatzes mit Lieferungen an fast alle großen Fluggesellschaften erzielt, ist das Unternehmen in hohem Maße abhängig von wirtschaftlichen Trends. Allerdings können die Fluggesellschaften auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht vollständig auf die Renovation der Innenräume der Flugzeuge verzichten. Sie haben hingegen die Möglichkeit, diese etwas aufzuschieben. Die Luftfahrtbranche rechnet in den kommenden Jahren mit Wachstumsraten zwischen 5 und 8%. Infolge der steigenden Treibstoff- und Versicherungskosten ist in absoluten Zahlen künftig mit höheren Transportkosten zu rechnen. Relativ zu den Einkommenssteigerungen ist allerdings der Anteil der Transportkosten am Gesamtbudget der Haushalte eher sinkend.

Der starke Schweizer Franken wirkt sich häufig erschwerend auf den Export aus. Als Folge der Finanzkrise muss in den kommenden Jahren zudem mit einer steigenden Inflation gerechnet werden, was sich insbesondere in höheren Lohnkosten niederschlagen dürfte.

Die Globalisierung führt zu einer Zunahme der Mobilität. Künftig werden immer mehr Leute mit irgendeinem Verkehrsmittel unterwegs sein. In bevölkerungsreichen Ländern wie China und Indien entstehen neue Mittelschichten, die es sich leisten können zu reisen. Allerdings ist in den letzten Jahren und insbesondere seit September 2001 die Angst vor Terroranschlägen gestiegen. Es ist nicht ohne weiteres abzusehen, wie sich dies auf die Entwicklung der Luftfahrt oder die Entwicklung des Transportwesens insgesamt auswirken wird (Kreuzfahrtschiffe sind z.B. zu Objekten wagemutiger Piraten geworden). Es ist schwierig einzuschätzen, ob die Entwicklung der Kommunikationstechnologie zu einer Verringerung physischer Mobilität führen wird.

Ein großes Thema ist die Klimaerwärmung. Es ist kein Geheimnis, dass insbesondere der Flugverkehr einen unerwünscht hohen Beitrag zur CO<sub>2</sub>-Belastung leistet. Heute benützen nur gerade 6,5% der Weltbevölkerung Flugzeuge. Durch technische Verbesserungen und durch staatliche Subvention ist Fliegen heute preiswerter denn je. In den letzten Jahren hat der Flugverkehr deshalb stark zugenommen. Er weist die höchste Steigerungsrate aller Verkehrsträger auf. Mittel- und Langstreckenflüge machen 93% der Flugkilometer aus. Kurzstreckenflüge haben nur einen geringen Anteil an den geflogenen Kilometern, jedoch einen relativ hohen Anteil an Passagieren. Das Flugzeug verbraucht bei mittlerer Auslastung etwas mehr Treibstoff als das Auto. Der Ausstoß von Treibhausgasen (CO<sub>2</sub>, Wasserdampf, Ozon) belastet allerdings das Klima stärker, da diese in den höheren Luftschichten doppelt schädigend wirken. Die EU hat daher kürzlich beschlossen, den Handel mit Emissionszertifikaten auf die Luftfahrt auszuweiten. Sie will damit die Fluggesellschaften zu einem Beitrag für den Klimaschutz verpflichten. Für innereuropäische Flüge soll die Regelung ab 2011 gelten, für Flüge mit Zielen außerhalb der EU ab 2012.

Um in einem so hochspezialisierten Markt, wie ihn Lantal bedient, auf Dauer bestehen zu können, sind hohe Investitionen sowohl in die Herstellungs- wie in die Produkttechnologie erforderlich. Eine gezielte Kooperation mit Partnern ist eine Möglichkeit, um dieser Herausforderung zu begegnen. Dadurch lassen sich die Entwicklungskosten besser verteilen.

Die Entwicklung rechtlicher Regelungen wirkt sich vor allem im Flugverkehr erheblich auf die Produktentwicklung aus. Die Standards der FAA (Federal Aviation Administration) und der EASA (European Aviation Safety Administration) werden laufend den steigenden Sicherheitsbedürfnissen angepasst.

Lantal hat heute einen weltweiten Marktanteil von rund 70%. Dies erschwert es neuen Konkurrenten, in diesen Nischenmarkt einzudringen. Die hohen Anforderungen an die Produktqualität setzen reiche Erfahrung beim Produzenten voraus. Auch die Investitionskosten zum Aufbau einer Produktion sind erheblich. Trotzdem muss immer damit gerechnet werden, dass innovative Produkte diese Vorherrschaft auf dem Markt bedrohen können. Lantal legt deshalb großen Wert auf Produktinnovationen. So stellte das Unternehmen beispielsweise am 21. Mai 2008 der Weltöffentlichkeit eine Neuheit vor: das pneumatische Sitzkissen. Seit April 2009 werden stufenweise alle Business- und First-Class-Sitze der Swiss-Langstreckenflotte auf dieses pneumatische Komfortsystem umgerüstet. Dies gewährleistet den Reisenden einen einzigartigen Reisekomfort und spart der Luftfahrtgesellschaft dank Ge-

wichtsreduktion bares Geld. Das Produkt basiert auf einer patentierten Technologie, die alle Sicherheitsstandards erfüllt.

Die Kunden von Lantal teilen sich auf in Fluggesellschaften und in OEMs (Original Equipment Manufacturers; es handelt sich hier vor allem um Hersteller von Büromöbeln). Boeing und Airbus stehen für etwa 15 bis 20% des Umsatzes im Flugzeugbereich, während über 300 weitere Fluggesellschaften 80 bis 85% ausmachen. Eine Entwicklung, die aufmerksam beobachtet werden muss, sind die Allianzen (z.B. Star Alliance). Diese Vereinigungen erhöhen die Verhandlungsmacht der Fluggesellschaften jedoch nur in beschränktem Maße, da in der Regel jede Gesellschaft eine eigene Corporate Identity verfolgt und damit gegenüber Lantal als Einzelkunde auftritt. Dies gilt in ähnlicher Weise für Bahnunternehmen und Kreuzfahrt-Reedereien. Hingegen sind die OEMs trotz des relativ geringen Umsatzes sehr wichtige Stakeholder, da sie eine Art «Trendbarometer» darstellen. Das Unternehmen unterhält daher fast täglich Kontakt zu den Designer- und Ingenieurteams dieser Gesellschaften. Lantal hat sich auf diese Weise in den letzten Jahren erfolgreich in die Wertkette dieser Unternehmen «eingeklinkt», was diesen mittlerweile einen Lieferantenwechsel erschwert.

In der Branche gibt es zahlreiche Lieferanten von Rohstoffen oder Halbfabrikaten. Deren Stellung im Markt ist nicht sehr stark, da ein Lieferantenwechsel kaum Umsteigekosten verursacht.

Der Markt für Spezialtextilien wächst nur moderat, was in der Branche die Tendenz zu Preiskämpfen fördert. Die Konkurrenten von Lantal sind in Westeuropa, China, Indien und in den USA zu finden. Obwohl zurzeit sieben von zehn Flugzeugen entweder ganz oder teilweise von Lantal ausgerüstet werden und obwohl die größten chinesischen Fluggesellschaften ebenfalls Lantal-Kunden sind, ist diese Konkurrenz ernst zu nehmen. Infolge der hohen Investitionen bestehen für alle Marktteilnehmer beträchtliche Austrittsbarrieren. Einmal in Betrieb gesetzte Anlagen, wie etwa Webmaschinen, können kaum noch zu vertretbaren Bedingungen wieder auf dem Markt verkauft werden. Die Desinvestition einmal aufgebauter Produktionskapazitäten erfolgt meist erst unter großem Druck. In der Regel versuchen alle Konkurrenten in der Branche, ihre Kapazitäten auszulasten, was sich am ehesten über die Steigerung des Marktanteils erreichen lässt. Für Lantal bestehen die Vorteile gegenüber den Konkurrenten in der Produktqualität, der Lieferflexibilität und im After-Sales-Service. Schließlich ist auch die «Swissness» ein nicht zu vernachlässigender Vorteil.

## Ressourcen und Kompetenzen

Lantal Textiles beschäftigt weltweit 430 Mitarbeitende. Davon sind 350 in der Schweiz tätig.

Der Markenname «Lantal» ist in der breiten Bevölkerung kaum bekannt. Aber bei Flugzeugherstellern wie Boeing und Airbus kennt man die Marke sehr wohl. Im neuesten B787 Dreamliner von Boeing hat sich Lantal Textiles beispielsweise einen Exklusivvertrag für die Teppiche im Cockpit gesichert.

In der Flugzeugindustrie wechseln Vorschriften und Regelungen in rascher Folge. Lieferanten müssen sich schnell an neue Bedingungen anpassen können. Lantal verfügt über moderne Testeinrichtungen und Labors zur Prüfung neuer Produkte. Seit 2005 betreibt das Unternehmen das vom Deutschen Eisenbahn-Bundesamt (EBA) zertifizierte «Rail Lab» zur Prüfung der Brandsicherheit und der toxischen Eigenschaften von Geweben.

Dank ausreichender Produktionskapazitäten kann Lantal auch größere Aufträge fristgerecht erledigen. Die Produktionsanlagen für Flachgewebe in Langenthal haben eine Kapazität von mehr als 2 600 000 Laufmetern pro Jahr. Die Produktionseinrichtungen in Melchnau stellen pro Jahr etwa 450 000 Laufmeter Plüschgewebe für Polsterbezüge her. Zusätzlich können die Studios für Hand-Tufting jährlich etwa 2500 m<sup>2</sup> exklusive Teppichware nach Kundenvorgaben fabrizieren.

Die zusätzlichen Labors für Brandsicherheit und eine neu aufgebaute Ingenieurabteilung verschaffen Lantal einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Ein weiterer Vorzug ist die Flexibilität. Lantal ist in der Lage, auch sehr kleine Aufträge zuverlässig auszuführen. Ebenso kann es sich rasch an Veränderungen in der Nachfrage und an neue Sicherheitsstandards anpassen. Dies erfordert eine proaktive Marktbearbeitung und eine enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten.

Ständige Innovationen sind nötig, um die vorherrschende Position im Markt zu verteidigen. «Wir brauchen pro Jahr mindestens eine Innovation», meint Lantals CEO Urs Rickenbacher. Nur mit Innovationen und mit einem hohen Qualitätsstandard kann Lantal überleben.

Lantal bot als erster Lieferant eine selbstklebende Teppichbeschichtung an, die den B787 Spezifikationen entspricht. Als die TSA (Transportation Safety Administration) nach den Vorkommnissen im September 2001 verfügte, dass aus Sicherheitsgründen in allen in den USA immatrikulierten Passagierflugzeugen die Kabinenvorhänge entfernt werden müssen, bot Lantal mit dem «Mesh Curtain» eine Lösung, die die Privatsphäre gewährleistete und gleichzeitig die TSA-Vorgaben erfüllte. Vor kurzem haben zudem EASA und FAA die neu patentierte

Technologie des pneumatischen Sitzkissens genehmigt. Das geringe Gewicht, die zuverlässige Funktion, die verbesserte Hygiene und die flexiblen Anpassungsmöglichkeiten machen dieses neue Produkt zu einem strategisch wichtigen Angebot. Ebenfalls von Bedeutung sind die Climatex-Stoffe, die vollständig aus natürlichen Materialien hergestellt werden und die am Ende ihrer Nutzungszeit kompostierbar sind.

Zu den Innovationen gehören aber insbesondere auch Design-Dienstleistungen. Bei Lantal kreieren zehn Designer jährlich gegen tausend kundenspezifische Entwürfe für Stoffe, Plüschgewebe und Teppiche.

Forschung und Entwicklung nehmen daher bei Lantal eine wichtige Stellung ein. Hauptziel bei der Produktentwicklung ist die Reduktion des Gewichtes. Jedes eingesparte Kilogramm ist für die Fluggesellschaften bares Geld. Schon heute ist es so, dass eine Fluggesellschaft, die ihre Flotte vollständig mit den leichtesten Textilien von Lantal ausrüstet, das Gewicht der Innenausrüstung um mehr als 30% reduzieren kann.

Bequemlichkeit und Verbraucherfreundlichkeit sind weitere Stärken von Lantal. Ein umfangreicher Service, der sich über die gesamte Wertekette erstreckt, verringert beim Kunden die Planungs- und Organisationskosten. Ein Beispiel ist die periodische Reinigung der Sitzüberzüge bei Singapore Airlines. Bis vor kurzem mussten die Sitzüberzüge zur professionellen Reinigung jeweils an ein externes Unternehmen nach Manchester (England) gesandt werden. Nun offeriert Lantal diesen Service ebenfalls, womit die Reinigungszeit auf sechs Stunden reduziert werden kann. Eine weitere Dienstleistung ist ferner die computergestützte Visualisierung von Design-Konzepten, die dem Kunden die geeignete Auswahl von Farben und Mustern beträchtlich erleichtert.

Lantal ist auch als Vollanbieter zertifiziert und kann daher den Kunden die gesamte Palette an Inneneinrichtungen anbieten, von den Vorhängen bis zum Teppich. Damit werden sie zum «one-stop-shop» für Flugzeughersteller und Fluggesellschaften.

Angestrebt wird zurzeit auch eine EASA-Zertifizierung als Design-Organisation. Dies würde es Lantal erlauben, die Qualitäts- und Sicherheitsdokumentation im eigenen Haus ohne Einbezug einer Drittfirma herzustellen.

## Produkte und Märkte

Allgemein ausgedrückt offeriert Lantal Produkte und Dienstleistungen für Inneneinrichtungen in der Transportbranche. Konkret sind dies vor allem Produkte wie Sitzbezugsstoffe, Vorhangstoffe, Velours (ein Gewebe samtähnlicher Qualität), Wandtextilien, Teppiche, Leder, Kunstleder, Decken, Kopfschonerbezüge und Wandverkleidungen oder dann Dienstleistungen wie Design, Labortests, Konfektionierung von Teilen. Qualitätscharakteristiken der Produkte sind Langlebigkeit, Einhaltung der jeweils neuesten Sicherheitsrichtlinien, höchste Materialqualität und einfache Pflege. Die Qualitätsmerkmale der Dienstleistungen sind Flexibilität und Kundennähe.

Die Konfektionierung von Teilen, das heißt die Produktion nach individuellen Kundenbedürfnissen, ist von besonderer Bedeutung, denn nahezu alle Produkte werden nach Spezifikationen der Kunden hergestellt.

Lantal bedient die Märkte Flugzeuge, Bahnen, Reisebusse und Kreuzfahrtschiffe. Im Luftverkehr sind es nach individuellen Bedürfnissen produzierte oder ab Lager gelieferte Produkte, die den neuesten Anforderungen der internationalen Zivilluftfahrt entsprechen. Für den Bahnverkehr werden besonders strapazierfähige Velours- und Flachgewebe hergestellt und vertrieben. Abnehmer sind Bus-Hersteller, Reiseveranstalter und Unternehmen des öffentlichen Verkehrs. Unter Lantals Referenzen finden sich neben den Flugzeugherstellern Boeing und Airbus über 300 Fluggesellschaften sowie zahlreiche Reedereien, Bahngesellschaften und Autobus-Hersteller.

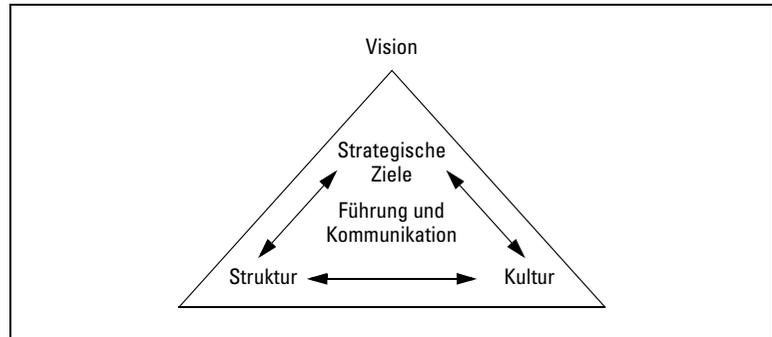
Im amerikanischen Markt werden auch Möbelbezugsstoffe für den Objektbereich (Büromöbel) und den Wohnbereich entwickelt und hergestellt. Das Lantal-Designerteam steht dabei den Kunden für die Entwicklung ihrer eigenen Kollektion zur Verfügung.

Eine Stärke von Lantal ist das Angebot «alles aus einer Hand». Größere Luftfahrtgesellschaften, Bahngesellschaften und öffentliche Verkehrsbetriebe fordern einen klaren Markenauftritt. Nirgendwo erfahren die Fahr- und Fluggäste die Markenidentität eines Transportunternehmens so direkt wie während der Fahrt oder während eines Fluges. Dabei spielen Textilien bei der Gestaltung und Einrichtung von Innenräumen eine entscheidende Rolle. «Wenn wir unsere Kunden mit unseren Produkten und Lösungen erfolgreich und wettbewerbsfähig machen, sind auch wir erfolgreich», meint dazu ein Lantal-Mitarbeiter.

Neben diesen herkömmlichen Produkten und Dienstleistungen ist in jüngster Zeit der neue Bereich «Pneumatische Sitzsysteme» aufgebaut worden.

## Vision und Strategie

Die folgende Grafik über den Zusammenhang zwischen Vision und Strategie entstammt einer Präsentation von Lantal-CEO Urs Rickenbacher.



Die Vision von Lantal Textiles lautet: «Wir sichern durch unsere textilen Gesamtlösungen höchstmögliches Wohlbefinden für den Reisenden.» Der Kundennutzen beziehungsweise das Kernleistungsversprechen werden ferner wie folgt umschrieben: «Lantal leistet einen zusätzlichen Beitrag zur Profilierung der Dienstleistungsmarken ihrer Kunden (Luft-hansa, Boeing usw.)»

Wegleitend sind folgende strategischen Stoßrichtungen:

1. Lantal fokussiert sich auf bestehende und neue Geschäftsfelder mit dem mittelfristigen Anspruch auf weltweite Leadership.
2. Mit systematischen Gesamtlösungen und Dienstleistungen hebt Lantal sich von den Mitbewerbern ab.
3. Auf- und Ausbau einer klaren Markenführung mit dem Ziel eines eindeutigen Kompetenzversprechens.
4. Lantal will seine Marktpartner nachhaltig begeistern und erbringt stets mehr, als erwartet wird.

## Unternehmenskultur

Kultur und Werte des Unternehmens sind teilweise heute noch geprägt von den früheren Inhabern. Als Urs Rickenbacher das Unternehmen 2003 als CEO übernahm und die Mitarbeitenden nach der Unternehmensphilosophie fragte, antworteten viele von ihnen mit einer Beschreibung des vorherigen Inhabers und Patrons Urs Baumann. Dieser hatte zwar die Kultur und Werte des Unternehmens nicht niedergeschrieben oder bewusst gepflegt, aber er hatte sie als Patron über Jahrzehnte selbstverständlich gelebt und täglich weitergegeben. Urs Rickenbacher entschied sich, diese im Unternehmen verankerten Werte so weit wie möglich beizubehalten. Dazu erarbeitete er gemeinsam mit der neuen Unternehmensführung einen ganzheitlichen Ansatz der Markenführung. Nach diesem Ansatz ist nicht eine Person, sondern es sind alle Unternehmensbereiche gemeinsam für die Markenführung verantwortlich. Unternehmen und Marke werden einander gleichgesetzt. Die Kernleistungswerte werden wie folgt konkretisiert:

- Ehrlichkeit: Lantal-Zusagen haben Gesetzescharakter. Fehler werden ohne Umschweife eingestanden.
- Vertrauen: Vertrauen ist der beste Weg, verantwortlich und effizient zu arbeiten und sich dabei wohl zu fühlen. Man muss geben können, um zu nehmen.
- Achtung: Für Lantal und die Mitarbeitenden ist die Freude an der Aufgabe der Kern der Motivation. Mitarbeitende handeln aus Liebe zur Sache und aus Wertschätzung der Menschen.
- Positives Denken: Wo immer möglich das Gute und Schöne an einer Sache sehen. Wo immer möglich nach der denkbar besten Leistung suchen.
- Vor-Sorge: Vorsorge heißt, schon heute die Zukunft wahrnehmen. Nachhaltigkeit wird umfassend verstanden: ökologisch, gesellschaftlich-sozial, technologisch und wirtschaftlich.

Weitere Zielsetzungen bestehen in der Förderung des Unternehmertums und in der Entwicklung eines offenen und dynamischen Betriebsklimas sowie in der Verbesserung und Intensivierung von Information und Kommunikation.

Besondere Aufmerksamkeit gilt dem Stil der Marke. Lantal als Marke ist nicht aufdringlich oder dominant, soll aber dazu beitragen, den Werkstolz zu fördern. Jeder Mitarbeitende will an einer Sache arbeiten, auf die er stolz sein kann.

	<b>Finanzen</b>
--	-----------------

Etwa 75% des Umsatzes erwirtschaftet der Bereich «Aviation», der auch die größten Wachstumsraten aufweist. Das zweitwichtigste Segment ist «Ground» (Bahn und Bus), das in den letzten Jahren ebenfalls ein regelmäßiges Wachstum ausweisen konnte (mit Ausnahme der Jahre 2006 und 2007, wo ein Rückgang von 7% zu verzeichnen war). Die Bereiche «Cruise» und «Contract/Residential» hingegen mussten in den letzten Jahren regelmäßig Einbußen verzeichnen. Lantal plant auch, den Bereich «Contract/Residential» in den nächsten Jahren aufzugeben. Der im Jahre 2005 eingeführte Bereich «Pneumatic Systems» hat im Jahre 2007 erstmals signifikante Umsätze erzielt. Der Auftrag der Swiss schlägt sich bereits in der Rechnung 2008 mit einem starken Umsatzwachstum nieder. Die Vorzeichen stehen gut, dass dieser Bereich in den nächsten Jahren weiter kräftig ausgebaut werden kann. Lantal rechnet jedenfalls mittelfristig in diesem Bereich mit einem Umsatz von etwa 30 Mio. Fr.

Im Jahre 2008 hat sich der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 1,2% auf 114,065 Mio. Fr. verringert. Der Rückgang von 3,5% im Bereich «Aviation» war hauptsächlich dafür verantwortlich, da er besonders stark von der wirtschaftlichen Krise betroffen war. Außerdem kam es zu Verzögerungen bei der Auslieferung des Airbus A380 und des Boeing B787 Dreamliners. Im Segment «Pneumatic Systems» setzte hingegen ein erfreuliches Wachstum ein.

<b>Konsolidierte Finanzzahlen</b>					
<b>in Tausend CHF</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Flugzeug	67 497	74 943	77 404	89 589	86 480
Bahn und Bus	16 373	18 244	19 542	18 150	18 887
Kreuzfahrt	746	646	373	182	153
Contract/Residential	11 660	9 242	8 032	6 553	5 561
Pneumatische Systeme	0	40	5	145	1 057
Übriges	1 435	1 832	851	857	1 927
Nettoumsatz	97 711	104 947	106 207	115 476	114 065
Mitarbeitende per 31.12. ohne Lehrlinge	375	396	412	422	446
Lehrlinge (nur Schweiz)	12	12	14	14	14
Umsatz pro Mitarbeitenden	271	270	257	274	240
Investitionen	3 290	1 831	2 766	3 678	2 447
Export aus der Schweiz in %	90	92	94	95	95

### **Umweltbewusstsein**

Lantal betrachtet Umweltschutz als integralen Teil der unternehmerischen Tätigkeit und nicht lediglich als Trend. Umweltfreundliche Operationen und schonende Behandlung der natürlichen Rohstoffe sind daher selbstverständlich. Die Produktionsstätten erfüllen die gesetzlichen Umweltvorschriften, Grenzwerte und Einschränkungen. Beispielsweise produziert die eigene Abwasserreinigungsanlage jährlich 70 000 m<sup>3</sup> sauberes Wasser, was etwa dem Inhalt eines großen Hochseetankers entspricht.

### **Herausforderungen**

Lantal will die Position als Anbieter von Gesamtlösungen zur Innenausstattung von Reiseverkehrsmitteln ausbauen und in weitere Geschäftsfelder vordringen. In den letzten Jahren stand aufgrund der starken Nachfrage in allen Märkten die Kapazitätserweiterung der Produktion im Vordergrund. Gleichzeitig wurden mit dem Aufbau des neuen Geschäftsbereiches «Engineering» und dem dort angegliederten Brandtestlabor neue strategische Kompetenzfelder erschlossen.

Darüber hinaus wird ständig nach neuen und innovativen Produkten gesucht, um damit neue Marktsegmente zu eröffnen und aktuelle Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Zudem unternimmt man große Anstrengungen zur Vereinfachung von Produktionsverfahren und versucht zusätzliche Werte in die Wertekette der Kunden einzubringen, um dadurch den Markteinfluss weiter zu verstärken.

Alle Fluggesellschaften stehen unter großem Kostendruck. Die Reduktion des Gesamtgewichts der Flugzeuge ist eine der wirksamsten Möglichkeiten zur Kostenreduktion. Es gilt die einfache Formel: weniger Gewicht = weniger Kerosinverbrauch = weniger Kosten. Da die Flugzeugsitze tendenziell größer und komfortabler werden, nimmt potenziell auch die Bedeutung von Gewichtseinsparungen beim Kabinenausbau zu.

Die Entwicklung des pneumatischen Sitzkissens erstreckte sich über eine Periode von sieben Jahren. Dazu benötigte Lantal auch Partner (z.B. Hersteller von Elektromotoren). Die Suche und Evaluation dieser Partner nahm allein drei Jahre in Anspruch. Zum Schluss fand man jedoch die wichtigsten Partner in der Schweiz. Sarna Plastec stellt die Luftkissen her und musste dazu eine Maschine entwickeln, die in der Lage ist, in wenigen Minuten einige hundert Teile zusammenzufügen.

Maxon, ein weltweit führender Anbieter hochpräziser Antriebssysteme mit Sitz in Sachsen, liefert die Elektromotoren. Dass man sich schließlich für Partner aus der Schweiz entschied, hatte vor allem zwei Gründe: hohe Qualität und geografische Nähe.

Die Herstellung umweltfreundlicher und leicht zu entsorgender Produkte ist eine weitere große Herausforderung. Mit dem kompostierbaren Climatex-Stoff hat man bereits einen wichtigen ersten Schritt getan.

Gemäß Prognosen wird China bis zum Jahr 2025 die heute 1200 Flugzeuge umfassende Flotte auf 2500 Einheiten ausbauen. Dieses enorme Wachstum ist natürlich auch für Lantal eine einmalige Chance. Um allerdings in diesem Markt bestehen zu können, müssen die Kosten weiter gesenkt werden. Um etwa den neuen pneumatischen Sitz auch für die Economy-Klasse attraktiv zu machen, müssten die Herstellkosten um etwa die Hälfte gesenkt werden können.

Während man in der Rechnung 2008 noch gute Zahlen ausweisen konnte, war im ersten Quartal 2009 ein kräftiger Umsatzrückgang zu verzeichnen. Auf 1. Mai 2009 musste deshalb Kurzarbeit eingeführt werden. Ferner kündigte man an, im Verlaufe des Jahres 15 bis 20 Stellen abbauen zu müssen.

	<b>Fragen</b>
--	---------------

1. Wie beurteilen Sie die heutige Situation von Lantal? Mit welchen Hauptproblemen muss sich Lantal in der nahen Zukunft auseinandersetzen? Fassen Sie Ihre Erkenntnisse in einer einfachen SWOT-Matrix zusammen.
2. Welche Kernkompetenz steht hinter der Strategie von Lantal? Stellen Sie die Hauptkomponenten dieser Kernkompetenz(en) systematisch dar.
3. Lantal beabsichtigt, in Zukunft weitere Geschäftsfelder zu erschließen. Welche Geschäftsfelder könnten Ihrer Meinung nach ins Auge gefasst werden?
4. Nehmen Sie eine strategische Segmentierung nach der «outside-in»-Methode vor. Welche Folgerungen ziehen Sie aus dieser Analyse?
5. Die Reduktion der Kosten ist eine strategische Herausforderung für Lantal. Welche Möglichkeiten bieten sich, dieser Herausforderung zu begegnen?
6. Wie beurteilen Sie die strategischen Stoßrichtungen von Lantal?
7. Welche strategischen Herausforderungen ergeben sich aus der Absicht, zusätzliche Werte in die Wertekette der Kunden (Flugzeug- und Fahrzeugindustrie) einzubringen und dadurch den Markteinfluss weiter zu verstärken?

	<b>Quellen</b>
--	----------------

Neben der erwähnten Semesterarbeit sind folgende Quellen benutzt worden:

- Geiger, M.: Immer eine Weltneuheit voraus. *Schweizer Arbeitgeber* 21. 23. Oktober 2008  
NZZ: *Management übernimmt Lantal Textiles*. S. 16, Nr. 153, 5. Juli 2004  
Rickenbacher, U.: Lantal Textiles – Vom lokalen Textilfabrikaten zum globalen Markt-leader. In: *KMU-Magazin*. S. 76–79, Nr. 3, April 2008  
user.cs.tu-berlin.de/~roland/flug [5. Oktober 2009]  
www.lantal.ch