



universität
wien

DIPLOMARBEIT / DIPLOMA THESIS

Titel der Diplomarbeit / Title of the Diploma Thesis

„Triumph in der Buckligen Welt:
Globale Herausforderungen – Lokale Strategien“

verfasst von / submitted by

David Manigatterer

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the
degree of

Magister der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2019 / Vienna, 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 190 344 313

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Lehramtsstudium, UF Englisch, UF Geschichte,
Sozialkunde, Polit.Bildg.

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Peter Becker

ERKLÄRUNG

Hiermit versichere ich,

- dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubter Hilfe bedient habe,
- dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe
- und dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit vollständig übereinstimmt.

Wien, am 18.06.2019

David Manigatterer

DANKSAGUNG

Ich möchte mich an dieser Stelle bei all jenen bedanken, welche mich bei dem Verfassen dieser Diplomarbeit unterstützt haben, oder anderweitig dazu beigetragen haben, dass ich mich dieser Arbeit widmen konnte.

Ich bedanke mich bei meinen Eltern für ihre Geduld mit mir, ihre Hilfsbereitschaft, ihre kritischen Anmerkungen zu meinen Überlegungen bezüglich dieser Arbeit und für die finanzielle Unterstützung, welche mir dieses Studium überhaupt erst ermöglicht hat.

Bei meiner Partnerin, welche mir so viel Freude im Leben schenkt und deren Arbeitsmoral eine wichtige Inspiration für mich war.

Mein Dank gilt auch denen, welche mir empirische Daten, bildliche Quellen oder Literatur für diese Arbeit zur Verfügung gestellt haben bzw. Hinweise gegeben haben, wo ich diese finden könnte. Besonderen Dank schulde ich jenen momentanen und ehemaligen Mitarbeiter*innen der Triumph International AG Wiener Neustadt, welche diese Arbeit durch ihre Gesprächsbereitschaft erst ermöglicht haben.

Großer Dank gilt auch meinem Betreuer, Prof. Dr. Becker. Für die Bereitschaft, mich bei dieser Diplomarbeit zu unterstützen und für seine Betreuung und kritischen Anmerkungen vor und während des Schreibens.

INHALTSVERZEICHNIS

i.	Abbildungsverzeichnis.....	1
ii.	Abkürzungsverzeichnis.....	3
1	Einleitung.....	4
1.1	Forschungsprojekt „Triumph in der Buckligen Welt“	4
1.2	Forschungsfrage und Wissenstand.....	6
1.3	Methodisches Herangehen.....	9
1.3.1	Kontaktaufnahme und Auswahl der Interviewpartner*innen.....	9
1.3.2	Forschungsinstrumentarium.....	10
1.4	Aufbau der Arbeit	11
2	Firmengeschichte Triumph.....	13
2.1	Entstehung.....	13
2.2	Die Geschichte von Triumph in Österreich	17
3	Die Globalen bis Nationalen Rahmenbedingungen.....	26
3.1	Globale Handelsabkommen und protektionistische Schutzmaßnahmen.....	27
3.1.1	General Agreement on Tariffs and Trade und World Trading Organisation.....	27
3.1.2	Multifaserabkommen oder Multi-Fibre Arrangement (MFA) 1974-1994.....	28
3.1.3	Agreement on Textiles and Clothing (ATC) 1994-2005.....	29
3.2	Europäische Freihandelsassoziation & Europäische Wirtschaftsgemeinschaft	32
3.3	Österreichs Beitritt zur Europäischen Union	36
3.4	Österreichische Währungspolitik und Wechselkurse.....	40
3.4.1	Die Hartwährungspolitik Österreichs seit 1973	40
3.4.2	Die Auswirkungen des niedrigen US-Dollars.....	43
4	Triumph als „Global Player“ – Strategien zum Erfolg	46
4.1	Ein erfolgreiches Produktionssystem	46

4.1.1	Die Wissenschaftliche Betriebsführung und ihre Parallelen zur Produktion bei Triumph International.....	47
4.1.2	Die Rolle der Näherinnen im Produktionsprozess	64
4.2	Die Triumph Familie – Mitarbeiterbindung durch Gemeinschaftsgefühl	67
4.2.1	Die Rolle von Firmenfeiern, Betriebsausflügen und Freizeitveranstaltungen	67
4.2.2	„Der war noch Mensch“ - Die Person Ignaz Längle.....	71
4.3	Rationalisierung und Innovation.....	75
4.3.1	Die Akkordarbeit	76
4.3.2	Die Passive Lohnveredelung.....	87
4.3.3	Technischer Fortschritt: Innovationen und Verbesserungen.....	90
4.4	Neue Wege finden	102
4.4.1	Kaizen und CIP/ KVP	103
4.4.2	Funktionszellen: Die Auflösung des Akkords	107
4.4.3	Von der Produktion zur Logistik	109
5	Fazit	112
6	Literatur- und Quellenverzeichnis	119
7	Anhang.....	126

i. Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Gemischtwarenhandlung Spiesshofer (links) und die dazugehörige Scheune....</i>	<i>14</i>
<i>Abbildung 2: Nähsaal bei Spiesshofer & Braun 1936.....</i>	<i>15</i>
<i>Abbildung 3: Provisorischer Nähbetrieb im Gasthaus Pürrer in Kirchsschlag etwa 1964</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 4: Standortgründungen und Bestehen der einzelnen Werke der Triumph International AG Österreich</i>	<i>19</i>
<i>Abbildung 5: „Sie wollen Gut verdienen“ Postwurf 1966.....</i>	<i>22</i>
<i>Abbildung 6: Personalsuche 1966 „Triumph International tut für jeden Mitarbeiter viel“</i>	<i>23</i>
<i>Abbildung 7: Werksverkehr vor dem Wiener Neustädter Hauptwerk im Jahr 1966.....</i>	<i>25</i>
<i>Abbildung 8: Mitarbeiterzahlen zwischen 1961 und 2007.....</i>	<i>25</i>
<i>Abbildung 9: Länder in welche Triumph Wiener Neustadt 1973 exportierte.....</i>	<i>26</i>
<i>Abbildung 10: Schematische Darstellung des "MFA-phase-out" durch das ATC</i>	<i>29</i>
<i>Abbildung 11: Volumenmäßiger Anteil am Gesamtimport von 1990 in Prozent (nach Produktkategorien).....</i>	<i>31</i>
<i>Abbildung 12: Steigerung der Importe in die EU nach Produktkategorien zwischen Q1 2004 und Q1 2005 (in Prozent).....</i>	<i>31</i>
<i>Abbildung 13: Entwicklung der Exporte von Damen- und Kinderunterwäsche in die EFTA- Länder von 1964 bis 1973.....</i>	<i>35</i>
<i>Abbildung 14: Artikel aus der „Wiener Zeitung“ im April 1987.....</i>	<i>38</i>
<i>Abbildung 15: Zeitungsartikel aus der „Presse“ im November 1990</i>	<i>38</i>
<i>Abbildung 16: Entwicklung des USDX von 1973 bis 1994</i>	<i>44</i>
<i>Abbildung 17: Wechselkurs zwischen US-Dollar und Hongkong-Dollar von 1981 bis 2005</i>	<i>44</i>
<i>Abbildung 18: Zeitungsbericht in "Die Presse" vom 20.01.1988.....</i>	<i>45</i>
<i>Abbildung 19: Ausschnitt einer Methodenbeschreibung für das Vornähen einer Trägerverstärkung.....</i>	<i>52</i>

<i>Abbildung 20: Busse für die Anreise aller Mitarbeiter*innen zur ersten großen Firmenfeier in Wiener Neustadt.....</i>	<i>69</i>
<i>Abbildung 21: Siegerpokale eines Triumph-Schirennens aus dem Jahr 1992 und 2000.</i>	<i>70</i>
<i>Abbildung 22: Foto von Iganz Längle auf einer Firmenfeier mit Beschriftung.....</i>	<i>74</i>
<i>Abbildung 23: BH der Valisere Serie</i>	<i>81</i>
<i>Abbildung 24: Artikel vom 12. März 1990 aus "Der Standard" zum Thema Passive Lohnveredelung.</i>	<i>87</i>
<i>Abbildung 25: Erste "Cunliffe" Förderanlage aus dem Jahr 1968.....</i>	<i>92</i>
<i>Abbildung 26: Molding-Pressen zur Herstellung von nahtlosen BH-Cups.....</i>	<i>97</i>
<i>Abbildung 27: Konstruktionsskizze für einen Anbauteil mit Luftdüse, Werner M., 1999.....</i>	<i>99</i>
<i>Abbildung 28: Bandbremse zur Manipulation der Bandspannung.</i>	<i>100</i>
<i>Abbildung 29: Bandfalter zum Einschlagen eines Stoffbandes mit Gummieinzug.</i>	<i>100</i>
<i>Abbildung 30: Vorder- und Rückseite eines Flyers mit CIP-Leitgedanken.</i>	<i>105</i>
<i>Abbildung 31: Entwurf für den Umbau des von TGW- Living Logistics geplanten Logistikzentrum in Wiener Neustadt</i>	<i>110</i>

ii. Abkürzungsverzeichnis

AFL.....	<i>American Federation of Labor</i>
ATC.....	<i>Agreement on Textiles and Clothing</i>
CAD.....	<i>Computer-Aided-Design</i>
CIP.....	<i>Coninuous Improvement Process</i>
DM.....	<i>Deutsche Mark</i>
EAN.....	<i>Europäische Artikelidentifikationsnummern</i>
EDIFACT.....	<i>Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport</i>
EFTA.....	<i>Europäischen Freihandelsassoziaton</i>
EWG.....	<i>Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft</i>
GATT.....	<i>General Agreement on Tariffs and Trade</i>
HK\$.....	<i>Hongkong-Dollar</i>
KVP.....	<i>Kontinuierlicher Verbesserungsprozesses</i>
MFA.....	<i>Multi Fibre Arrangement, Multifaserabkommen</i>
OeNB.....	<i>Österreichische Nationalbank</i>
PVV.....	<i>Passiver Veredelungsverkehr</i>
US\$.....	<i>US-Dollar</i>
USDX.....	<i>U.S. Dollar Index</i>
WIFO.....	<i>Österreichischen Institut für Wirtschaftsforschung</i>
WTO.....	<i>World Trading Organisation</i>

1 Einleitung

“Triumph schließt Produktion in Österreich endgültig”¹, „Triumph: Abschied von der Produktion in Österreich“². Solche und ähnliche Schlagzeilen konnten die Leser österreichischer Tageszeitungen in den Jahren 2015 und 2016 immer wieder finden. Sie markierten das Ende von 60 Jahren Industriegeschichte im Dreiländereck zwischen Niederösterreich, dem Burgenland und der Steiermark. Der deutsch-schweizer Unterwäschehersteller *Triumph International* schloss nach fast sechs Jahrzehnten seinen letzten österreichischen Produktionsstandort in Oberwart. In den vorhergehenden Jahren waren bereits mehrere Standorte in der sogenannten Buckligen Welt zuerst zusammengelegt, verkleinert und schließlich geschlossen worden. Die Schließungen waren stets von Erklärungen der Konzernleitung begleitet worden. „Vor dem Hintergrund schrumpfender Märkte, steigender Produktionskosten und global schwieriger wirtschaftlicher Bedingungen“³ seien die Umstrukturierungen notwendig geworden. Dass schwierige wirtschaftliche Bedingungen zu Standortverlegungen und Betriebs-Absiedelungen führten, ist in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten immer mehr zur Selbstverständlichkeit der globalen Marktordnung geworden. Was hinter diesen, von Wirtschaftsvertretern und Konzernleitungen fast schon gebetsmühlenartig verkündeten Floskeln wirklich steht, bleibt oft unklar und wird selten genauer hinterfragt. In dieser Diplomarbeit soll anhand von Triumph International nachgezeichnet werden, in welchen globalen Kontexten ein großes, in Österreich angesiedeltes Unternehmen agierte, welchen Herausforderungen es ausgesetzt war und mit welchen Strategien versucht wurde, auf diese zu reagieren. Es soll ebenfalls aufgezeigt werden, welche Auswirkungen diese Strategien und somit die Verflechtung internationaler Märkte mit regionalen Betrieben auf deren Mitarbeiter*innen hatte und hat.

1.1 Forschungsprojekt „Triumph in der Buckligen Welt“

Das große Interesse am Thema „Triumph International“ und die Idee zu dieser Arbeit entsprangen einem Forschungsprojekt der Universität Wien, welches im Rahmen eines mehrsemestrigen Seminars abgehalten wurde. Unter der Leitung von Herrn Professor Dr. Peter Becker und Frau Professor Dr. Brigitta Schmidt-Lauber kooperierten das Institut für Geschichte

¹ *Kurier* (24.03.2015). Triumph schließt Produktion in Österreich.

² *Der Standard* (15.07.2016). Triumph: Abschied von der Produktion Österreich.

³ *Kurier* (24.03.2015).

und das Institut für Europäische Ethnologie von September 2017 bis Juni 2018, um sich mit „Triumph in der Buckligen Welt“ zu beschäftigen. Das Forschungsprojekt suchte einen breiten Blick auf die komplexe und vielschichtige Geschichte und Wirkung von Triumph International in Österreich zu legen. Es sollten sowohl die engen Verflechtungen zwischen der Region und den globalen Märkten, wie auch die Arbeitserfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untersucht werden. Des Weiteren rückten im Laufe des Projekts vermehrt Fragen nach den Zusammenhängen zwischen Frauenarbeit und Familienökonomie sowie auch die Veränderungen des Konsumverhaltens, der individuellen Mobilität und der Bildungskarrieren der Arbeiterinnen in den Fokus der Forschung. Ziel der Untersuchung war und ist es - das Forschungsprojekt befindet sich zum Veröffentlichungszeitpunkt dieser Arbeit in seiner Abschlussphase - den Beitrag des Unternehmens Triumph International zur Veränderung der Region, der Lebens- und Arbeitsverhältnisse zu untersuchen. Durch die Einbindung von Studierenden aus verschiedenen Studienrichtungen konnte ein vielfältiger und generationenübergreifender Blick auf die Entwicklung des ländlichen Raumes und die dortigen Arbeits- und Lebenserfahrungen geworfen werden. In der Umsetzung verfolgten die Projektteilnehmer*innen ein breites Repertoire an Strategien. Während zu Beginn Archivrecherchen und die Erhebung von Sammlungen an Zeitungsartikeln und möglichst genauer Unternehmens- und Wirtschaftsdaten im Vordergrund stand, kam deren Analyse und Aufarbeitung nach einigen Monaten immer mehr an Bedeutung zu. Zentraler Bestandteil der Forschungsarbeit war aber wohl zweifellos die Vorbereitung, Durchführung und Verarbeitung einer Vielzahl an Biographischen Interviews mit ehemaligen Mitarbeiter*innen der Triumph International AG. Zur Durchführung dieser Interviews reisten sowohl teilnehmende Studierende, als auch Professor*innen in die Gemeinden der Buckligen Welt, um dort die Erinnerungen und Anekdoten der Menschen auf Band zu bringen. Es war vor allem dieser Teil der Studie, der den Autor dazu veranlasste, sich im Rahmen dieser Diplomarbeit vertiefend einem Teilaspekt des Forschungsunterfangens, nämlich den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und den unternehmerischen Strategien von Triumph zu widmen.

Die Ergebnisse der gemeinsamen Untersuchungen werden im Lauf des Jahres 2019, in Form einer Buchpublikation, einem breiteren Publikum zugänglich gemacht werden. Somit werden die vielfältigen Erfahrungen der ehemaligen „Triumphaner*innen“ hoffentlich auch Eingang in die kollektive Erinnerung der Region finden.

1.2 Forschungsfrage und Wissenstand

In dieser Arbeit wird den Fragen nach den globalen, internationalen und nationalen Rahmenbedingungen für das Unternehmen Triumph International AG Wiener Neustadt nachgegangen werden. Triumph International war, vor allem für Frauen, einer der bedeutendsten Arbeitgeber der Region. Von etwa 1960 bis 2015 produzierte der Hauptstandort in Wiener Neustadt mit seinen umliegenden Filialen BHs, Unterhosen, Bade- und Freizeitmode. Da diese Tochtergesellschaft vom deutschen Mutterkonzern von Anfang an als Exportstandort geplant war, waren die Produkte aus dem südlichen Niederösterreich auf dem europäischen sowie außereuropäischen Markt zu finden. Dies stellte die kleinen regionalen Produktionen in Konkurrenz zu großen Herstellern in Billiglohnländern. In meiner Arbeit will ich aber nicht nur die Herausforderungen und Probleme eines internationalen Marktumfeldes thematisieren, sondern auch ein besonderes Augenmerk auf die Bewältigungsstrategien des Unternehmens und die Rezeption dieser Strategien durch die Arbeitnehmer*innen legen. Um die Thematik multiperspektivisch aufarbeiten zu können, werden -- wo auch immer möglich -- die verschiedenen Akteure des Unternehmens zur Sprache kommen. Dieses Ziel soll einerseits durch Biographische Interviews mit ehemaligen Mitarbeiter*innen des Unternehmens und andererseits durch die Einbindung von Triumph-Geschäftsberichten und Zeitungsartikeln bewerkstelligt werden. Diese Arbeit soll einen Beitrag zu Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Buckligen Welt leisten, indem sie ein anschauliches Beispiel der dortigen Unternehmens- und Arbeitsgeschichte bietet. Dieser Ansatz soll es zudem ermöglichen, einen umfangreichen und oft schwer umreißbaren Aspekt der Globalisierungsdebatte greifbarer zu machen. Durch eine grundlegende Betrachtung der Wissenschaftlichen Betriebsführung im Gefolge von Taylor sollen außerdem die Produktionsprozesse bei Triumph International in einen breiteren historischen Kontext gestellt werden.

Ausgehend von folgender Fragestellung werden die oben genannten Aspekte untersucht:

Mit welchen, durch das globale und nationale Marktumfeld verursachten Herausforderungen, sah sich die Triumph International AG Österreich zwischen 1960 und 2015 konfrontiert?

Um die zentrale Forschungsfrage weiter auszudifferenzieren, wurden folgende Fragen formuliert, welche die Forschungsschwerpunkte bildeten:

- **Mit welchen Strategien versuchte Triumph International diese Herausforderungen zu meistern?**
- **Welche Auswirkungen hatten diese Strategien auf die Mitarbeiter*innen?**
- **Wie werden/ wurden diese Strategien von (ehemaligen) Mitarbeiter*innen bewertet?**

Die folgende Arbeit beschäftigt sich gezielt mit den globalen, internationalen und nationalen Rahmenbedingungen, die das Geschäftsfeld und das wirtschaftliche Gebaren von Triumph International in Österreich beeinflusst haben. Dies geschieht, um die Einbindung eines lokalen Betriebes in die komplexen Strukturen des Weltmarkts zu illustrieren. Aus Platzgründen werden Aspekte des Regulierungs-, Förder- und Subventionswesens auf Länderebene beziehungsweise Kommunalebene nicht thematisiert. Aus dem gleichen Grund fokussiert sich der zweite Hauptteil der Untersuchung (Die Strategien von Triumph) auf die Perspektive der Triumph International AG in Wiener Neustadt. Auf die strategische Planung des Mutterkonzerns wird nicht, beziehungsweise nur dort wo es unbedingt notwendig ist, eingegangen.

Da in manchen Quellen und somit auch im Text der Begriff der „Textil- und Bekleidungsindustrie“ verwendet wird, scheint es notwendig, an dieser Stelle zwischen den beiden Begriffen zu differenzieren. Oft wird umgangssprachlich von der „Textilindustrie“ oder vom „Textilhandel“ gesprochen, wenn in Wirklichkeit die Produktion oder der Handel mit fertigen Konsumgütern gemeint ist. Während sich die Textilindustrie mit der Aufbereitung und Verarbeitung von verschiedensten Fasern beschäftigt und als Endprodukt textile Flächengebilde liefert, nutzt die Bekleidungsindustrie diese Flächengebilde als Rohmaterialien für die Produktion von konfektionierten Kleidungsstücken.⁴ Die Triumph International Aktiengesellschaft, der zentrale Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, ist somit klar im Bereich der Bekleidungsindustrie anzusiedeln. Der Begriff des Bekleidungsgebietes findet in dieser Untersuchung keine Anwendung, da dieser im Allgemeinen auch Handwerksunternehmen beinhaltet.

Parallel zur begrifflichen Eingrenzung der Bekleidungsindustrie, muss an dieser Stelle auch eine räumliche und zeitliche Begrenzung des Forschungsgegenstandes vorgenommen werden.

⁴ Breitenacher, Michael (1981). Textilindustrie: Strukturwandlungen u. Entwicklungsperspektiven für d. achtziger Jahre (= Struktur und Wachstum. Reihe Industrie, Bd. 34), Berlin, S. 15 ff.

Während im ersten Teil globale und nationale Kontexte und Herausforderungen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, fokussiert sich die Arbeit in ihrem späteren Verlauf auf die Strategien und Lösungsansätze des Triumph Standortes Wiener Neustadt. In diesem Teil beschäftigt sich die Untersuchung explizit mit der geographischen Region südlich von Wiener Neustadt. Die Nähstandorte des Unternehmens lagen in drei verschiedenen Bundesländern: Niederösterreich, Burgenland und Steiermark. Die Gemeinden Wiesmath (NÖ), Kirchschlag in der Buckligen Welt (NÖ), Aspang Markt (NÖ), Rechnitz (BGL), Schattendorf (BGL), Oberwart (BGL), Hartberg (STMK) und Oberpullendorf (STMK) liegen in großer geographischer Nähe zueinander in einer Region, die im Laufe der Arbeit als „Bucklige Welt“ bezeichnet wird. Diese Bezeichnung ist jedoch nicht deckungsgleich mit jenem niederösterreichischen Gemeindegemeinschaft, der unter der Marke „Bucklige Welt – Land der tausend Hügel“ die Regionalentwicklung im südlichen Niederösterreich fördert und die Orte im Südburgenland und im Wechselland nicht umfasst. Im Rahmen dieser Untersuchung soll der weitere Begriff der ‚Buckligen Welt‘ vor allem als Hilfe zur Lokalisierung des Untersuchungsgegenstandes dienen. Der Untersuchungszeitraum entspricht jener Periode, in welcher Triumph International in und um Wiener Neustadt eine selbstständige Produktion betrieb. Diese Phase begann mit der ersten Produktion im Frühjahr 1960 und endete mit der Schließung des Nähstandortes Oberwart im Sommer 2015.

Aktueller Forschungsstand und Literatur zum Thema

Während es zu den Themen der globalen, internationalen sowie nationalen Rahmenbedingungen der Textil- und Bekleidungsindustrie im Allgemeinen eine große Vielfalt an Publikationen gibt (siehe etwa Hoekman 1995, Permanent Secretariat of SELA 1999, Paul 2008 oder Sheng Lu 2012) ist die Verfügbarkeit von Literatur in Bezug auf Österreich beschränkter (Tieber 1982, Novotny 1999) und für die Bucklige Welt schlichtweg nicht vorhanden. Obwohl in dem vom *Fachverband der Bekleidungsindustrie Österreichs* herausgegebenen Weißbuch bundesländerspezifische Berichte und Analysen für Niederösterreich veröffentlicht wurden, lässt diese überblicksmäßige Darstellung keine grundlegenden Schlussfolgerungen zu. Zur Triumph International Aktiengesellschaft gibt es überraschenderweise bereits eine kleine Anzahl von Hochschulschriften. Von diesen beschäftigt sich eine Arbeit mit der Entstehungsgeschichte des deutschen Mutterkonzerns (Roider 1994), während sich zwei Schriften auf den Standort Wiener Neustadt beziehen. Bei diesen beiden Arbeiten handelt es sich um eine wirtschaftliche Fallstudie (Weitzer 1974),

beziehungsweise eine historische Betriebsanalyse (Presoly 1998). All diesen Arbeiten ist gemein, dass sie Aspekte des wirtschaftlichen Handelns des Unternehmens zwar beschreiben, es aber nicht in einen breiteren Kontext setzen. Des Weiteren wurden in diesen Publikationen hauptsächlich Quellen aus dem Bestand des Unternehmens herangezogen. Ergänzend dazu versucht die vorliegende Abschlussarbeit vor allem die Perspektiven und Erlebnisse von (ehemaligen) Mitarbeiter*innen einfließen zu lassen. Dies erfolgt durch die Verwendung von Interviewmaterial, das durch die Befragung von ehemals im Unternehmen beschäftigten Näherinnen, Teamleiterinnen und Mechanikern, sowie in der Firma verbliebenen Personalverantwortlichen und Betriebsräten gewonnen werden konnte.

1.3 Methodisches Herangehen

Die vorliegende Untersuchung stützt sich auf qualitative sowie quantitative Forschungsmethoden. Diese Kombination zweier unterschiedlicher Herangehensweisen ermöglicht es, der durchwegs komplexen Fragestellung aus subjektiver wie auch aus wirtschaftspolitischer und gesellschaftlicher Perspektive zu begegnen und erlaubt damit:

- Die subjektiv-individuellen Wahrnehmungen und Erfahrungen der befragten Personen in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand festzuhalten und zu untersuchen.
- Die betrieblichen und wirtschaftspolitischen Strukturen und Zusammenhänge, in die diese eingebettet sind, in den Blick zu bekommen sowie teilweise verallgemeinernde Schlüsse zu ziehen.

1.3.1 Kontaktaufnahme und Auswahl der Interviewpartner*innen

Der Kontakt zu den Interviewpartner*innen wurde auf mehreren Wegen gesucht. Einerseits konnten erste persönliche Kontakte bei einem Treffen im Rahmen einer Exkursion mit am Forschungsvorhaben interessierten Lokalpolitikern und einzelnen ehemaligen Mitarbeiter*innen im Dezember 2018 in Hollenthon (NÖ) geknüpft werden. Andererseits wurden durch Aufrufe in Regional- sowie Gemeindezeitungen nach interessierten Teilnehmer*innen gesucht. Nach Gesprächen mit ersten Interviewpartnerinnen konnten weitere Personen durch Empfehlungen und „Mondpropaganda“ für eine Zusammenarbeit gewonnen werden. Das Ziel war, Beschäftigte aus möglichst vielen verschiedenen Standorten und Aufgabenbereichen zu befragen. Dabei lag der Fokus auf den Näherinnen, die in den

Nähfilialen der Buckligen Welt tätig waren und im Akkordlohnsystem bezahlt wurden. Um eine möglichst umfassende und diverse Kollektion an Interviews zu erhalten, wurden außerdem Befragungen mit Bürgermeister*innen der Region, Werksbusfahrern und Managern durchgeführt.

1.3.2 Forschungsinstrumentarium

Die Arbeit stützt sich in den unterschiedlichen Kapiteln des Textes auf folgende methodische Forschungsinstrumente:

- Literaturrecherche
- Sekundäranalyse des Betrieblichen Datenmaterials aus Geschäftsberichten
- Teilstrukturierte Leitfadengespräche mit Vertretern des Betriebes
- Leitfadenunterstützte Biographische Interviews mit Arbeitnehmer*innen

Alle Interviews basieren auf einem zuvor erarbeiteten und später dem Beschäftigungsfeld des oder der Interviewten angepassten Leitfaden (siehe Anhang Seite 126). Die Gespräche wurden im Rahmen des oben beschriebenen Forschungsprojekts (Kapitel 1.1) von den teilnehmenden Studierenden und Lehrenden durchgeführt. Diese Gruppenarbeit ermöglichte es eine umfangreiche Sammlung an Interviews zu erstellen. Allen Gesprächspartner*innen wurde vor Beginn des Interviews eine Anonymisierung angeboten, die auch von einem Großteil der Befragten angenommen wurde. Um den Grundsätzen guten wissenschaftlichen Arbeitens und der seit Mai 2018 gültigen Datenschutz-Grundverordnung (DSVGO) gerecht zu werden, wurde von den Interviewten eine Einverständniserklärung über die Aufzeichnung und deren Verwendung für das Forschungsprojekt eingeholt (Vorlage siehe Anhang Seite 126). Parallel zum Interview wurden durch einen Interviewbogen Informationen zu Datum, Ort und Dauer des Gesprächs sowie Daten zum Geschlecht, Geburtsjahr, Familienstand, Ausbildungsgrad, aktuellen Beruf, Wohnort, Funktion bei Triumph, Stammwerk und Beschäftigungszeitraum der Person festgehalten. Alle Interviews wurden auf Tonband aufgenommen und vollständig transkribiert. Bei der Transkription wurden die Charakteristika der lokalen Dialekte weitgehend übernommen. Die in der Arbeit verwendeten Zitate wurden im Sinne der leichteren Leserlichkeit teilweise geglättet. Auf diese Weise konnten Interviews mit ehemaligen Näherinnen, Einlernerinnen, Gruppenleiterinnen, Kontrolleurinnen und Werksleiterinnen dokumentiert werden. Außerdem wurden Gespräche mit Mitarbeiter*innen der

Qualitätssicherung, des Zuschnitts, der Arbeitsplanung, der Personalabteilung, sowie Betriebsräten, Mechanikern, Tischlern und Werksbusfahrern aufgezeichnet.

Das leitfadenerunterstützte Biographische Interview wurde gewählt, weil es als qualitatives Erhebungsinstrument eine besondere Nähe zu den Forschungssubjekten erlaubt.⁵ Diese intensive Auseinandersetzung mit den jeweiligen Interviewpartnern führte in einigen Fällen zu einer schrittweisen Ausdehnung des gesamten Forschungsgegenstandes, um den neu gewonnen Einblicken und Aspekten gerecht zu werden. Um eine möglichst empathische "Kommunikationsbeziehung"⁶ zu den Befragten aufzubauen, wurde bei allen Gesprächen auf ein möglichst angenehmes Umfeld geachtet. So entstanden manche Interviews in den Privatwohnungen der Informanten, während andere in diversen Wirts- und Kaffeehäusern der Buckligen Welt geführt wurden. Lediglich die Unterhaltungen mit zwei, noch immer im Unternehmen beschäftigten Personen, wurden am Sitz der Firma Triumph in Wiener Neustadt durchgeführt.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Diplomarbeit gliedert sich in vier Hauptteile und wird von einer zusammenfassenden Darstellung der Untersuchungsergebnisse abgeschlossen.

Nach einer kurzen Einführung befasst sich Kapitel 2.1 mit der Entstehung des Triumph-Konzerns und dessen Entstehungsgeschichte in Deutschland. Kapitel 2.2 widmet sich der Geschichte der Österreichischen Tochtergesellschaft in Wiener Neustadt und deren Nähstandorten in der Buckligen Welt. Maßnahmen der frühen Mitarbeiterwerbung werden hier genauso behandelt wie die Rezeption der Unternehmensansiedlung in lokalen und regionalen Printmedien.

Das 3. Kapitel beschäftigt sich mit den globalen und nationalen Rahmenbedingungen, denen die Triumph International AG in Wiener Neustadt in ihrem wirtschaftlichen Handeln ausgesetzt war. Kapitel 3.1 thematisiert in diesem Zusammenhang internationale Handelsabkommen und protektionistische Schutzmaßnahmen wie das *General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)* und das *Multifaserabkommen (MFA)* und erörtert deren Einfluss auf Triumph. Unter 3.2

⁵ Schmidt-Lauber, Brigitta (2007). Das qualitative Interview oder: Die Kunst des Reden-Lassens., In: Silke Göttisch, Albrecht Lehmann (Hg.), Methoden der Volkskunde. Positionen, Quellen, Arbeitsweisen der Europäischen Ethnologie, Berlin, S. 169–188, hier: S. 169.

⁶ ebd., S. 172.

werden die Rolle der Europäischen Freihandelsassoziation, der Europäischen Gemeinschaft und der Europäischen Union erläutert. In Kapitel 3.4 kommt es zu einer genaueren Betrachtung der Österreichischen Währungspolitik und deren Einfluss auf die Auslandsgeschäfte von Triumph International. In diesem Abschnitt wird auch die Relation des Schilling zum US-Dollar bzw. Hongkong-Dollar erläutert.

Kapitel 4 widmet sich den unternehmerischen Strategien, mit denen sich Triumph am hart umkämpften Bekleidungsmarkt durchzusetzen suchte und untersucht deren Auswirkungen auf das Leben und den Arbeitsalltag der eigenen Mitarbeiter*innen.

Unter 4.1 werden Faktoren und Einflüsse für das erfolgreiche Produktionssystem bei Triumph behandelt. Dazu werden Parallelen zwischen der bei Triumph etablierten Arbeitsorganisation und der *Wissenschaftlichen Betriebsführung nach Frederick Winslow Taylor* aufgezeigt. Ebenso wird hier die entscheidende Rolle der Näherinnen beschrieben. Kapitel 4.2 beschäftigt sich mit der aktiv betriebenen Mitarbeiterbindung und der Rolle, die sowohl Firmenfeiern als auch der langjährige Direktor Iganz Längle dabei spielten. Kapitel 4.3 behandelt die für das Unternehmen existenziellen Rationalisierungs- und Innovationsbestrebungen. In diesem Kontext wird ein besonderes Augenmerk auf die Akkordarbeit und deren Bedeutung für Unternehmen und Näherinnen gelegt. Ebenso werden das System der passiven Lohnveredelung und der innerhalb von Triumph Wiener Neustadt konsequent verfolgte technische Fortschritt näher untersucht. Abgeschlossen wird dieses Hauptkapitel unter 4.4 wo die ab Mitte der 2000er Jahre verfolgten neuen Wege beschrieben werden. Neue Managementmethoden, wie *Continuous Improvement Process (CIP)* finden hier ebenso Erwähnung, wie der Versuch, das traditionelle Entlohnungssystem mithilfe der als *Funktionszellen* genannten Arbeitsorganisation aufzulösen. Des Weiteren wird der ab 2013 betriebene Transformationsprozess vom Produktionsstandort zum Logistikzentrum kurz skizziert.

2 Firmengeschichte Triumph

2.1 Entstehung

Um 1850 begann rund um Stuttgart die Herstellung von aus einem Stück gefertigten Korsetten⁷. Zwanzig Jahre später gelang es schließlich, auch genähte Korsette herzustellen. Durch den Einsatz von Nähmaschinen konnte mit angelernten Hilfskräften billiger produziert werden. Als das Korsett Ende des 19. Jahrhunderts in Mode kam, stiegen die Absätze der Hersteller immer stärker an. 1898 gab es im Deutschen Reich bereits 100 Korsettfabriken, welche knapp 40.000 Arbeitskräfte beschäftigten.⁸

Zu diesen gehörte auch die am 1. Mai 1886 von Johann Gottfried Spiesshofer und Michael Braun gegründete Korsettmanufaktur Spiesshofer & Braun in Heubach. Zu Beginn führten die miteinander verwandten Firmengründer die Korsettmanufaktur als reines Familienunternehmen und beschäftigten Familienmitglieder als erste Näherinnen.⁹ Bevor im Jahr 1889 das erste Firmengebäude fertig gestellt wurde, produzierte man in einer kleinen Scheune die zur Gemischtwarenhandlung (siehe Abbildung 1) der Familie Spiesshofer gehörte. Dort wurde mit durch Holzschwungräder betriebenen Nähmaschinen gearbeitet.¹⁰

Weiß man über die wirtschaftliche Entwicklung der Gründungsjahre relativ wenig, kann doch gesagt werden, dass das Exportgeschäft schon bald eine wichtige Rolle für das Unternehmen spielte. Ab 1892 belieferte man Kunden im Deutschen Reich, der Schweiz, Dänemark, Norwegen und England. Vor allem die Lieferungen nach England waren für das Unternehmen bedeutungsvoll, da fast 50 Prozent der jährlichen Produktion nach Großbritannien exportiert wurden.¹¹ Im Jahr 1902 wurde schließlich das Warenzeichen "Triumph" in das Handelsregister eingetragen. Die Idee für diese Namensgebung kam dem Firmengründer Johann Gottfried Spiesshofer wahrscheinlich auf einer Geschäftsreise nach Paris. Inspiriert vom Triumphbogen der französischen Hauptstadt und der internationalen Verständlichkeit des Namens, kehrte er

⁷ *Ein Korsett ist ein Mieder, das mit festen Stäbchen versehen ist und durch Gummieinsätze oder Schnürung den Körper in eine bestimmte Form bringt.*

⁸ Schnaus, Julia (2017). *Kleidung zieht jeden an* (= Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte. Beihefte, Bd. 20), Berlin, Boston, S. 279.

⁹ ebd., S. 280.

¹⁰ Roeder, Karina (1994). *Vom Familienbetrieb zum Weltunternehmen* - Diplomarbeit, Regensburg, S. 29.

¹¹ Schnaus (2017), S. 282.

nach Heubach zurück, wo man einen schwarzen Schriftzug auf weißem Hintergrund zum Emblem machte.¹²

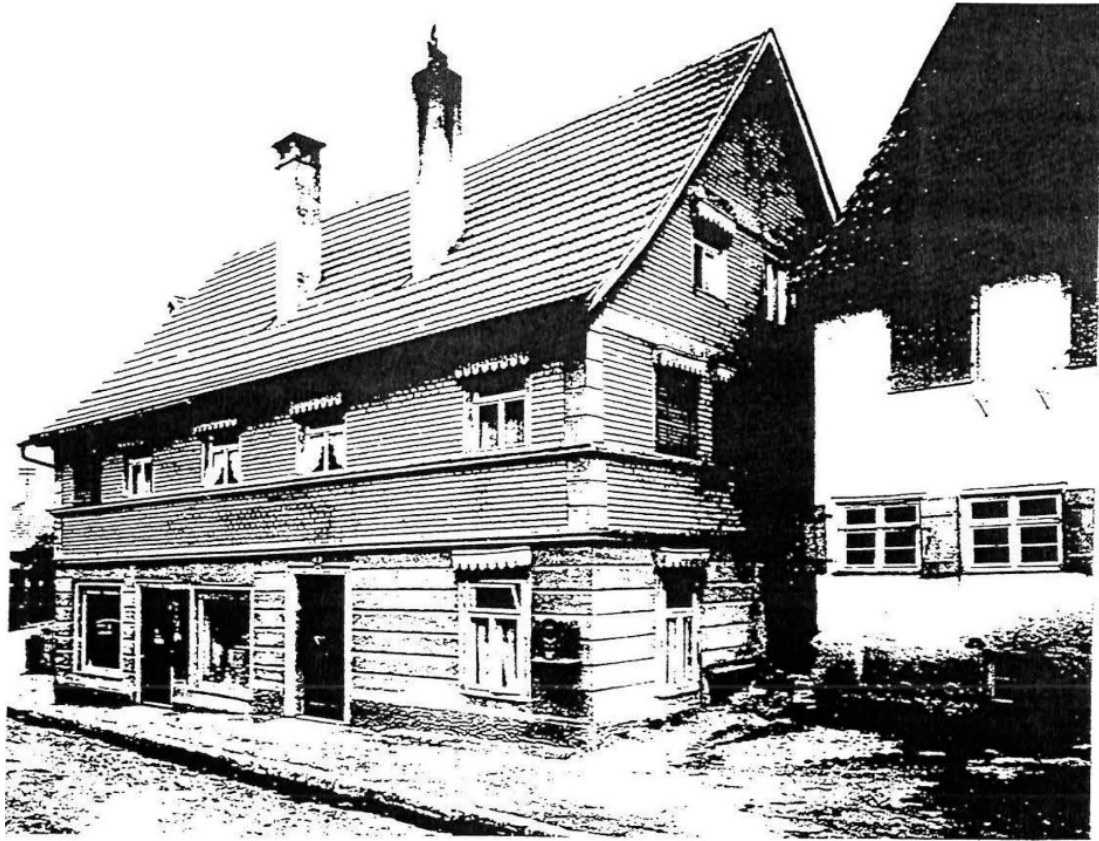


Abbildung 1: Gemischtwarenhandlung Spiesshofer (links) und die dazugehörige Scheune (rechts)¹³

Zu Beginn des Ersten Weltkrieges hatte die Firma rund 2.400 Mitarbeiter und über 20 kleinere Nähfilialen im Umland von Heubach.¹⁴ Mit Kriegsbeginn wurde die Aufrechterhaltung der Produktion jedoch immer schwieriger. Die meisten männlichen Mitarbeiter wurden zum Kriegsdienst eingezogen, Aufträge im Ausland gingen durch die Schließung der Grenzen verloren und der Import von Baumwolle ins Deutsche Reich kam zum Erliegen. Obwohl die zivile Produktion somit fast eingestellt werden musste, konnten die Umsätze in den ersten Kriegsjahren durch die Erzeugung von Uniformen und Zeltbahnen stabil gehalten werden. Die ersten Jahre nach dem Ersten Weltkrieg stellten für Spiesshofer und Braun eine besonders

¹² Roider (1994), S. 31.

¹³ ebd., S. 28.

¹⁴ Schnaus (2017), S. 284.

schwierige Zeit dar. Es fehlten nicht nur Rohstoffe und Ersatzteile für Maschinen, sondern auch die Nachfrage. Das Schönheitsideal der Zeit hatte sich von der Wespentaille verabschiedet. Die neu aufkommenden Büstenhalter wurden ab den 1920er Jahren immer beliebter. In Heubach sah man sich gezwungen, diesem Trend zu folgen und produzierte von da an auch BHs. Um sich ein zusätzliches Standbein zu schaffen, kaufte Spiesshofer & Braun 1924 eine Frottierweberei. Unter dem Namen „Solfina“ wurden von nun an Frottierhandtücher, Badetücher und Bademäntel hergestellt. Am Ende der 1920er Jahre hatte sich die Firma soweit erholt, dass man eine erste Auslandsproduktion in Bad Zurzach in der Schweiz errichten konnte. Kurz darauf wurde in Heubach eine neue Produktionsstätte fertiggestellt und eine eigene Werbeabteilung eingerichtet.¹⁵ In den folgenden Jahren verwendete das Unternehmen immer mehr Geld und Energie auf Werbemaßnahmen wie Reklamebüsten und Plakate. Der Erfolg der Firma konnte sich sehen lassen: Im Laufe der 1930er Jahre wurden die Umsätze immer wieder gesteigert und 1936 beschäftigte Spiesshofer & Braun rund 3000 Mitarbeiter, was fast ein Viertel aller Arbeitnehmer der Branche ausmachte.¹⁶



Abbildung 2: Nähsaal bei Spiesshofer & Braun 1936¹⁷

¹⁵ ebd., S. 286-288

¹⁶ ebd., S. 291.

¹⁷ ebd., S. 290.

Wie schon der Beginn des Ersten Weltkriegs führte auch der Einmarsch Deutschlands in Polen am 1. September 1939, und der damit verbundene Beginn des Zweiten Weltkriegs zu einem plötzlichen Zusammenbrechen des Geschäfts. Die männlichen Mitarbeiter wurden zur Wehrmacht eingezogen und die Weberei musste geräumt werden, damit in den Räumlichkeiten kriegswichtige Artikel von Fremdfirmen produziert werden konnten. In der Korsettfabrik wurden statt modischer Mieder Uniformen, Militärhemden und Unterhosen gefertigt. Den Unterlagen des Firmengründers Michael Braun zufolge, wurden während des Krieges ungefähr 4 bis 5 Millionen Uniformen hergestellt.¹⁸ Um die Umsatzeinbußen aus der zivilen Produktion abzufangen, nutzte das Unternehmen die Textilabteilung des Ghettos Litzmannstadt. Ab Juli 1941 beauftragte Spiesshofer & Braun die Fabrikationsbetriebe des Ghettos regelmäßig mit großen Aufträgen. Zwischen Sommer 1941 und Sommer 1944 wurden insgesamt mehr als eine halbe Million Kleidungsstücke für Spiesshofer & Braun im Ghetto Litzmannstadt hergestellt.¹⁹ Inwiefern sich die damalige Geschäftsleitung des Unternehmens mit der Ideologie der Nationalsozialisten identifizierte, ist heute schwer nachzuvollziehen. Julia Schnaus, Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Universität Regensburg attestiert, dass Spiesshofer & Braun keine Nähe zum Nationalsozialismus nachzuweisen sei, bemerkt jedoch auch, dass "die Unternehmensleitung mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit wusste, unter welchen Umständen, mit welchen Personen und zu welchen Bedingungen Bekleidung im Ghetto hergestellt wurde".²⁰ Diese ausgelagerte Lohnfertigung erlaubte es dem Unternehmen, die Umsätze auf dem Niveau der Vorkriegsjahre zu halten, während andere Bekleidungsunternehmen größere Umsatzeinbußen zu verkraften hatten.

Nach Kriegsende stand die Firma erneut vor großen Herausforderungen: In den ersten Nachkriegsjahren brach die Miederproduktion in den Westzonen fast komplett zusammen und amerikanische Hersteller bedienten die Märkte. Produktionsstätten, Gebäude und Maschinen mussten renoviert werden und die für Korsetts notwendigen Stoffe waren nicht verfügbar. Bis 1949 produzierte man jene Artikel, für die es die passenden Stoffe gab: Kochschürzen, Arbeitsanzüge und Herrenhemden.²¹ Nachdem sich die wirtschaftlich schwere Situation nach dem Krieg entspannt hatte, ging es für Spiesshofer & Braun wieder bergauf. Durch die Währungsreform im Sommer 1948 und die Stabilisierung der politischen Verhältnisse, gepaart

¹⁸ ebd., S. 292.

¹⁹ ebd., S. 293.

²⁰ ebd., S. 294.

²¹ ebd., S. 295.

mit einem regelrechten Boom bei Miederwaren, galt Spiesshofer & Braun 1951 wieder als einer der bedeutendsten Miederwarenhersteller Europas.²² Um die Ausrichtung des Unternehmens nach Europa und in die Welt widerzuspiegeln, wurde der Firmenname 1953 von „Triumph“ in "Triumph International" geändert.²³ Wenige Jahre darauf wurde die Triumph International Aktiengesellschaft gegründet und 1962 installierte man den in Liechtenstein ansässigen Wirtschaftlichen Verein Spiesshofer & Braun Familienverein reg.²⁴ In den Folgejahren wurden noch eine Reihe von Produktions- und Immobiliengesellschaften gegründet, um das immer komplexer werdende Unternehmensgeflecht zu organisieren.

In dieser Zeit des wirtschaftlichen Aufschwungs wurden diverse Auslandsgesellschaften und Produktionsstandorte gegründet. Darunter auch jene österreichische Niederlassung, welche ab 1959 in Wien und Wiener Neustadt tätig war. Das folgende Kapitel wird sich genauer mit der Geschichte dieser Tochtergesellschaft und ihren Standorten in der Buckligen Welt beschäftigen.

2.2 Die Geschichte von Triumph in Österreich

Die Geschichte von Triumph International in Österreich begann im Jahr 1959 mit dem Beschluss, in Wiener Neustadt eine eigenständige Miederwarenproduktion aufzubauen. Diese Produktion war von Anfang an dazu bestimmt, primär für den Export zu produzieren.²⁵ Die mit 1. September 1959 gegründete "Spießhofer & Braun Ges.m.b.H" durchlief bereits in den ersten Jahren einige Namensänderungen. So wurde der Firmenwortlaut bereits im Oktober auf "TRIUMPH International Korsett Gesellschaft m.b.H. Wien" geändert. Mit der Umwandlung der Rechtsform in eine Aktiengesellschaft ändert sich der Firmenname im November 1960 auf "Triumph International Corset Aktiengesellschaft". Nach einer neuerlichen Änderung in "Triumph International Textil Aktiengesellschaft" im Jahr 1962, kommt es 1965 schließlich zur bis dato letzten Umbenennung in "Triumph International Aktiengesellschaft".²⁶ Im

²² Roider (1994), S. 37.

²³ Triumph International. Zeit der Expansion, <http://www.triumph.com/at/de/10823.html#.W-voechKiUk>, 14.11.2018.

²⁴ Schnaus (2017), S. 302.

²⁵ Presoly, Gabriella (1998). Historische Betriebsanalyse von Triumph International unter besonderer Berücksichtigung des Standortes Wiener Neustadt, Wien.

²⁶ ebd., S. 59 ff.

Gründungsjahr wurde außerdem ein Betriebsgrundstück im Wiener Neustädter Industriegelände erworben.²⁷

Am Jahresanfang 1960 begann in Wiener Neustadt die erstmalige Produktion von Korsett- und Miederwaren durch Triumph in Österreich.²⁸ Parallel dazu wurde in Wien die Triumph International Vertriebsgesellschaft gegründet, welche für den Verkauf der produzierten Waren verantwortlich war. Im August desselben Jahres begann in gemieteten Räumen des Kaffee Reichel in Schattendorf die erste Nähfiliale der Triumph International AG ihre Produktion. Bei der Errichtung neuer Nähstandorte ging das Unternehmen immer nach dem gleichen Schema vor: Zuerst wurden provisorische Räumlichkeiten angemietet, um die Rentabilität eines potentiellen Standortes zu beurteilen. Stellte sich heraus, dass dies der Fall war, wurden Grundstücke oder Gebäude erworben, um einen fixen Nähstandort zu etablieren.



Abbildung 3: Provisorischer Nähbetrieb im Gasthaus Pürrer in Kirchsschlag etwa 1964

²⁷ Weitzer, Karl (1974). Triumph International AG: (Fallstudie), Linz, S. 1.

²⁸ Presoly (1998), S. 55.

In den folgenden Jahren wurden so neun Nähereien im Umland von Wiener Neustadt gegründet (siehe Abbildung 4). Angetrieben vom akuten Platzmangel im Wiener Neustädter Standort und den „kostengünstigsten Betriebsflächen“²⁹ der Peripherie wurden bis 1965 Nähereien in Rechnitz, Aspang Markt, Schattendorf, Hartberg, Oberpullendorf, Oberwart und Kirchschlag errichtet. In den Jahren 1972 bis 1988 kamen kleinere Standorte in Wiesmath, Donnerskirchen und Schlöglmühl hinzu.

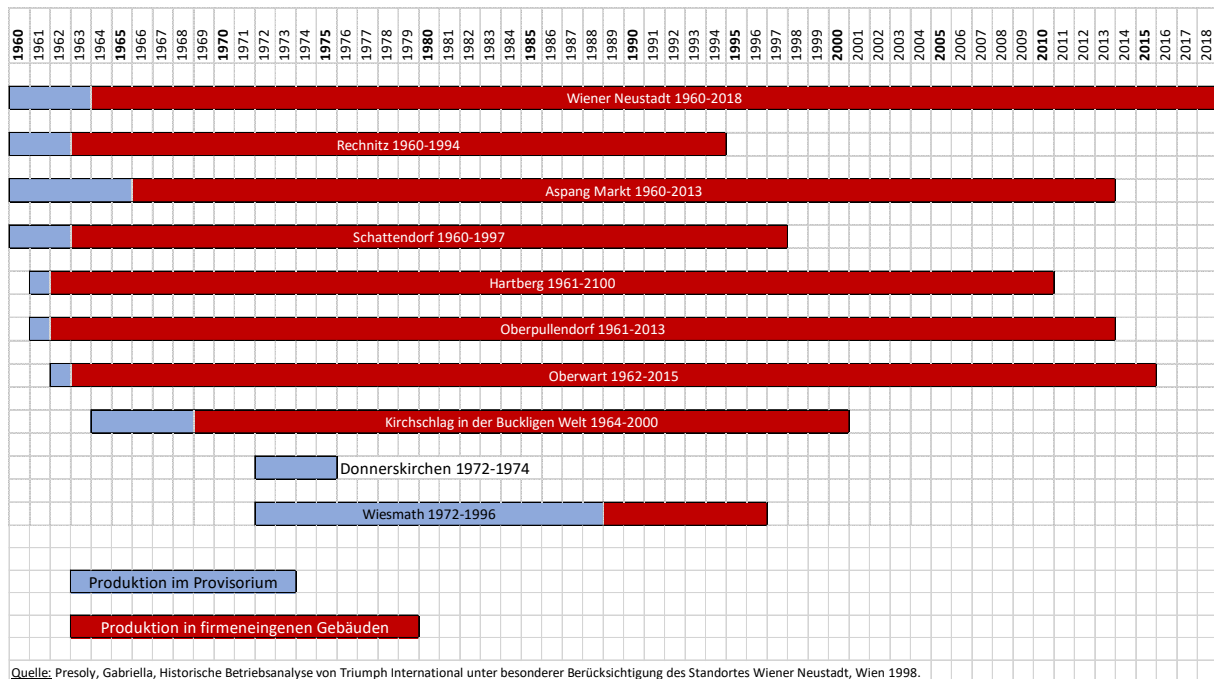


Abbildung 4: Standortgründungen und Bestehen der einzelnen Werke der Triumph International AG Österreich³⁰

Die Eröffnung neuer Nähfilialen in den landwirtschaftlich geprägten Gemeinden des südlichen Niederösterreichs und Burgenlands, sowie der nördlichen Steiermark wurde von der Öffentlichkeit mit großem Interesse wahrgenommen und verfolgt. Der enorme Zuwachs an Arbeitsplätzen wurde auch in regionalen Zeitungen thematisiert. So schrieb die „Burgenländische Freiheit“ 1963 beispielsweise folgendes:

„Als am 7. Februar in Wiener Neustadt die österreichische Firma Triumph International Textil AG auf einer 60.000 qm großen Fläche ihr Hauptwerk zur Produktion von Miederwaren eröffnete, war die aus diesem Anlaß veranstaltete Einweihungsfeier auch eine burgenländische Angelegenheit. Dies nicht nur deshalb, weil sich unter der rund 500 Köpfe zählenden Belegschaft zweifellos

²⁹ Komlosy, Andrea (2004). Niederösterreich: Wirtschaft im Wandel, In: Manfred Wagner (Hg.), Niederösterreich - Menschen und Gegenden, Wien, S. 211–243, hier: S. 226.

³⁰ Presoly (1998), S. 88 ff.

viele Näherinnen aus den benachbarten Ortschaften des Burgenlandes befinden, sondern weil die Firma auch in namhafter Weise am Industrieaufbau des Burgenlandes beteiligt ist. Von den insgesamt 6 Zweigwerken im Länderdreieck Niederösterreich, Burgenland, Steiermark befinden sich nicht weniger als vier im Burgenland. Für die Betriebe in Rechnitz und Oberpullendorf, wo je 100 Arbeiterinnen beschäftigt sind, wurden Neubauten errichtet. In Oberwart und Schattendorf stehen derzeit noch Mieträume in Verwendung, doch werden auch dort eigene Gebäude in landschaftlich schöner Lage noch vor Jahresende fertiggestellt.“³¹

In ähnlicher Art und Weise berichtete der „Schwarzataler Bezirksbote“ einige Jahre später über die Bedeutung der Triumph International AG für das südliche Niederösterreich, als er die Standortentscheidung und das Einzugsgebiet des Nähstandortes Aspang Markt beschreibt:

„Es musste ein Gebiet sein, wo noch Reserven an weiblichen Arbeitskräften vorhanden sind, und das war das Gebiet rund um Aspang. Aus Kirchberg, Trattenbach, Zöbern, Schäßfern, Sankt Corona, Mariensee, Mönichkirchen und auch aus Neunkirchen kommen die Näherinnen mittels Autobusse, um das Tagespensum von dreieinhalb- bis viertausend Stück an Damenwäsche [...] herzustellen.“³²

Zeitungsartikeln wie diesem konnten interessierte Frauen auch die wichtigsten Informationen über den Arbeitsalltag und das Arbeitsumfeld in einer Nähfiliale von Triumph entnehmen, denn neben dem Standort und Herkunftsort der Näherinnen wurden auch die Anzahl der Mitarbeiterinnen, Größe des Nähsaals, Arbeitszeiten und Verdienst thematisiert. Erwähnenswert erscheint hier die explizite Erwähnung von Anreizen wie Fahrtkostenzuschüssen, günstiger Werksküche, Treueprämien und Betriebsausflügen. Diese Art von Berichterstattung kann als Ausdruck der Euphorie und des Stolzes, Teil einer solchen Erfolgsgeschichte zu sein, gedeutet werden. Es scheint jedenfalls naheliegend, dass lokale Medien versuchten, über die neuen Arbeitsplätze zu informieren, sei es aus dem Antrieb, der eigenen Leserschaft eine Serviceleistung zu bieten, oder dem Wunsch, eine positive Beziehung mit einem potentiellen Werbekunden aufzubauen. Ähnliche Artikel begleiten fast alle Werkseröffnungen, so auch jene in Donnerskirchen im Jahr 1972, über welche die „Burgenländische Freiheit“ folgende Kurzmeldung veröffentlichte:

³¹ *Burgenländische Freiheit* (23.02.1963). Eröffnung der Triumph-Werke Niederösterreich-Burgenland-Steiermark, S. 4.

³²

"Die Firma Triumph International eröffnete am 24. Jänner in Donnerskirchen den achten Zweigbetrieb in der österreichischen Triumph-Kette. Es ist eine Näherei, die in der ersten Ausbaustufe 80 Frauen einen Arbeitsplatz bietet. Da diese Arbeitsplätze noch nicht alle besetzt sind, können sich weitere Interessenten bei der Firma Triumph in Donnerskirchen, Hauptstraße 39, melden. Die Betriebsstätte der Firma Triumph ist im Gebäude der Raiffeisenkasse untergebracht [...]"³³

Interessierte Frauen konnten solche Informationen über einen möglichen Arbeitsplatz jedoch nicht nur aus Zeitungsberichten bekommen, sondern auch über Postwurfsendungen, die von der Firma Triumph ausgesandt wurden. Vor allem in den Gründungsjahren bemühte sich das Unternehmen um die Ausschöpfung des vorhandenen Arbeitskräftepotentials im Umland von Wiener Neustadt. Die verwendeten Postwürfe konzentrierten sich inhaltlich auf den Verdienst, die Werksküche und die Werksbusse (siehe Abbildung 5 und Abbildung 6). All diese Vorteile waren vor allem für junge Frauen und Mädchen attraktiv, da diese meistens wenig Geld, keinen Führerschein, geschweige denn einen eigenen PKW besaßen und somit oft keine Möglichkeit hatten, an den Arbeitsplatz zu gelangen. In vielen Fällen war es durchaus üblich, dass Mädchen direkt nach dem Pflichtschulabschluss einen Job bei Triumph annahmen. Zahlen des Österreichischen Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO) zeigen, dass dies keine Eigenschaft des regionalen Arbeitsmarktes war, sondern ein österreichweiter Trend. Altersspezifische Aktivitätsraten (Berufstätige in Prozent der Bevölkerung) von 1961 bis 1971 zeigen, dass der Unterschied zwischen Männern und Frauen in den Altersgruppen 14-18 Jahre und 18-20 Jahre sehr gering war, also gleichviele junge Frauen wie Männer berufstätig waren.³⁴ Besonders in einer Gegend, die infrastrukturell wenig erschlossen war³⁵ ermöglichte ein Unternehmen wie Triumph vor allem dem weiblichen Teil der Bevölkerung, erstmals eine Teilhabe am Arbeitsmarkt und somit ein selbstständiges Einkommen.

³³ *Burgenländische Freiheit* (03.02.1972). Donnerskirchen: Betriebseröffnung, S. 4.

³⁴ Butschek, Felix. Frauenbeschäftigung in Österreich, In: WIFO Monatsbericht, S. 21–27.

³⁵ *In einem Experteninterview erzählt der ehemalige Landesrat für NÖ Franz Plochberger, dass vor 1972 nur die Bundesstraßen der Buckligen Welt asphaltiert waren. (vgl. Experteninterview zur Geschichte der Buckligen Welt (19.11.2018))*

Sie wollen gut verdienen

Wir helfen Ihnen dazu. Neueste Maschinen und geschultes Fachpersonal ermöglichen Ihnen rasche Einarbeitung. Moderne Arbeitsmethoden unterstützen die persönliche Leistungsentfaltung, die wir gut und gerecht bezahlen. Fragen Sie Mitarbeiterinnen von TRIUMPH was man bei uns verdienen kann!

Neben dem reinen Lohn erhalten Sie fortschrittliche Sozialleistungen: Fahrtgeldvergütung, ausgezeichnetes Personalrestaurant, besonders freiwillige Treueprämien zum Jahresende, usw.

Wir geben Ihnen auch die Möglichkeit, TRIUMPH-Artikel wie Niederwaren, Bademoden und Damenwäsche günstig zu kaufen.

Sie wünschen sich nette Kolleginnen

oder was man das gute Betriebsklima nennt. Obwohl unsere Mitarbeiterinnen anscheinend begehrte Ehefrauen sind und wir auf diese „natürliche“ Weise im Laufe der Jahre viele tüchtige Fachkräfte verloren haben, ist eine große Zahl verheirateter Mitarbeiterinnen in unseren Stammwerken schon seit zehn, zwanzig oder gar dreißig Jahren tätig. Diese Betriebsreue spricht für sich. Auch Sie werden sich im Kreise netter Arbeitskameradinnen bei uns wohlfühlen.

Abbildung 5: „Sie wollen Gut verdienen“ Postwurf 1966³⁶

³⁶ Triumph International AG (1966a).



Triumph-International tut viel für jeden Mitarbeiter

Ein Vorteil, der sich in klingender Münze auswirkt —
das ist: das preiswerte Essen im
Personalrestaurant von Triumph-International. Reichlich,
abwechslungsreich und gut, genauso wie
zu Hause — so urteilt man über die Qualität dieser
willkommenen Einrichtung.

Bequem und schnell vom Heim zum Arbeitsplatz —
bequem und schnell vom Arbeitsplatz nach Hause — da-
für sorgen die im Auftrag von Triumph-Inter-
national geführten Werkbusse.

Die Mitarbeiter von Triumph-International sparen
dadurch aber nicht nur Zeit — sie sparen auch Geld.



Abbildung 6: Personalsuche 1966 „Triumph International tut für jeden Mitarbeiter viel“³⁷

³⁷ Triumph International AG (1966b).

Dass der gute Verdienst und die Möglichkeit mit dem Bus an die Arbeitsstelle zu gelangen (siehe Abbildung 7) oft zu den entscheidenden Beweggründen der MitarbeiterInnen gehörten, zeigen auch die zahlreichen, im Rahmen des Forschungsprojekts geführten Interviews:

Durch das, dass ich eigentlich gleich schön verdient habe, hast du eigentlich einen gewissen Lebensstandard auch gehabt. Du hast dir was leisten können zu unserer Zeit halt noch. Weil wir haben Haus gebaut, ich hab die zwei Kinder gehabt, wir haben immer ein Auto gehabt, sind auf Urlaub gefahren. Was ich wollen hätte, hab ich mir leisten können.³⁸

Das war halt auch leichter für uns mit dem Bus fahren, weil die Älteren, also die Mama hat ja keinen Führerschein. Wir haben zwar ein Auto gehabt, aber ich glaube mein Papa hätte mich nicht immer in die Arbeit geführt. Dann haben sie halt daheim gesagt, das wäre einfach irgendwie, weil da kann ich mit dem Bus hin und herfahren und da braucht mich keiner in die Arbeit fahren. Das war halt die einfachere Variante oder Lösung.³⁹

Und verlockend war auch der Firmenbus. Ma hat können do in Hochwolkersdorf einsteigen und mit'n Bus foan bis Wiener Neustadt bis zur Firma und des war eigentlich sehr verlockend.⁴⁰

Es war ganz maßgebend für mich auch in der Triumph anz'fangen, weil es einen Werksverkehr geben hat. Und des ist für alle Leut' do herinnen a großer Part gewesen. Werksverkehr. Do steigst in Bus ein, steigst bei deiner Arbeitsstelle aus, auf d'Nocht fahrst wieder heim. Was auch viel Ersparnis war.⁴¹

Für den Erfolg der gewählten Anwerbestrategien sprachen auch die Mitarbeiterzahlen der folgenden Jahre. In der Zeit von 1965 bis 1970 erhöhte sich die Anzahl der Mitarbeiterinnen von circa 1600 auf rund 2670 (siehe Abbildung 8) und erreichte damit einen ersten Höhepunkt in der Firmengeschichte von Triumph International Österreich.

³⁸ Biographisches Interview Regina (12.01.2018), S. 18.

³⁹ Biographisches Interview Andrea (09.12.2017), S. 15.

⁴⁰ Biographisches Interview Gabriele (02.12.2018), S. 1.

⁴¹ Biographisches Interview Mayerhofer (28.11.2018), S. 12.



Abbildung 7: Werksverkehr vor dem Wiener Neustädter Hauptwerk im Jahr 1966⁴²

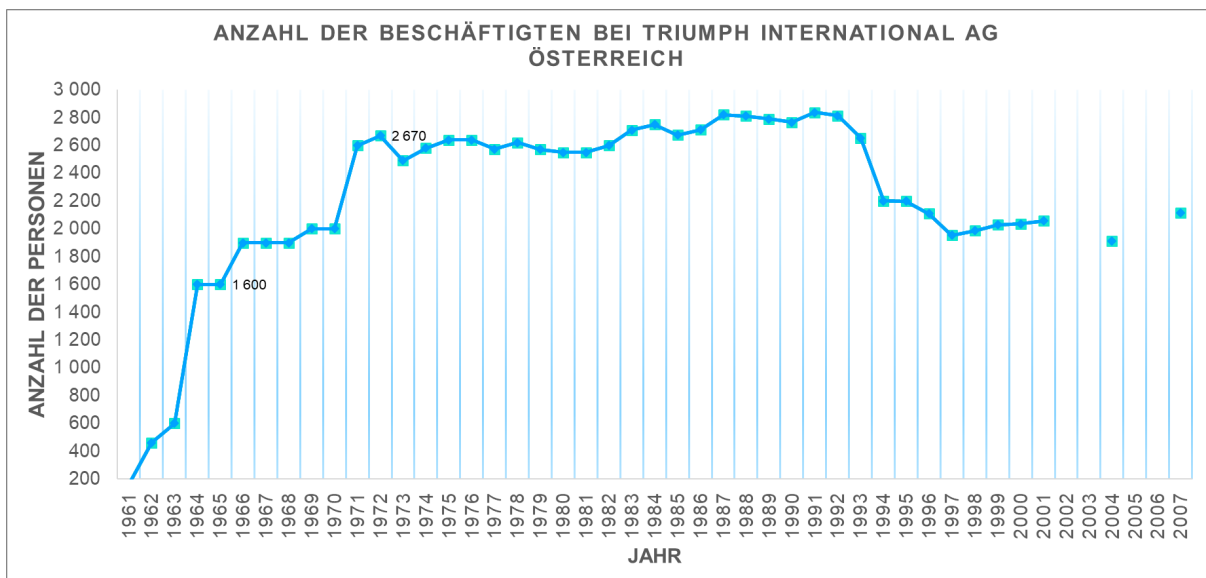


Abbildung 8: Mitarbeiterzahlen zwischen 1961 und 2007⁴³

⁴² Fotoalbum, Firma Triumph, 1961-1966, Seite 51

⁴³ Presoly (1998).

3 Die Globalen bis Nationalen Rahmenbedingungen

Seit den 1960er Jahren wurde der internationale Handel mit Bekleidung durch eine Reihe von Handelsregulierungen von den wichtigsten importierenden Ländern kontrolliert. Durch die Etablierung von Importquoten und anderen Handelshemmnissen konnte beeinflusst werden, welche Mengen an Bekleidungsartikeln in die Industrienationen eingeführt wurden.⁴⁴

Als Produktionsstandort, der mit etwa 80% Exportquote einen überwiegenden Teil seiner Waren ausführte, war die Triumph International AG in Wiener Neustadt besonders eng in den internationalen Handel von Bekleidungsprodukten integriert. Bereits 1973 exportierte das Unternehmen seine Produkte in mehr als 80 Länder auf der ganzen Welt (siehe Abbildung 9).



Abbildung 9: Länder in welche Triumph Wiener Neustadt 1973 exportierte.⁴⁵

Entscheidungen, die von so genannten „Global Playern“ auf der Weltbühne getroffen wurden, beeinflussten somit auch das direkte Marktumfeld von Triumph. Es war jedoch nicht nur der globale Markt, der einen unbestreitbaren Einfluss auf das Unternehmen Triumph International Wiener Neustadt hatte, sondern auch Entwicklungen und Entscheidungen auf europäischer und nationaler Ebene. So beeinflussten beispielsweise die Gründungen der Europäischen

⁴⁴ Lu, Sheng (2012). China takes all? An empirical study on the impacts of quota elimination on world clothing trade from 2000 to 2009. In: *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16 (3), S. 306–326.

⁴⁵ Eigene Darstellung nach Triumph International Aktiengesellschaft. Betriebsgeschichte 1959-1973, S. 8 f. (für gesamte Liste siehe Anhang)

Freihandelsassoziation (EFTA) und der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) sowie Österreichs Beitritt in Erstere, für viele Jahre die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Österreich. Mit dem Beitritt Österreichs zur Europäischen Union vertieften sich die ökonomischen Bindungen und Abhängigkeiten zwischen den Ländern Europas zusehends. Auch politische und wirtschaftliche Entscheidungen auf nationaler Ebene, wie etwa die Hartwährungspolitik Österreichs, hatten spürbare Auswirkungen auf Bekleidungsproduzenten wie Triumph. Das folgende Kapitel zielt darauf ab, die wichtigsten Akteure und Faktoren des globalen und nationalen Bekleidungshandels zu skizzieren und deren Einfluss auf die österreichische Bekleidungsindustrie und somit auch die Firma Triumph aufzuzeigen.

3.1 Globale Handelsabkommen und protektionistische Schutzmaßnahmen

3.1.1 General Agreement on Tariffs and Trade und World Trading Organisation

Das Allgemeine Zoll- und Handelsabkommen im Englischen *General Agreement on Tariffs and Trade*, kurz GATT genannt wurde 1947 als Völkerrechtlicher Vertrag begründet. Deutschland und Österreich traten beide im Jahr 1951 in das Vertragsbündnis ein. Seit seiner Etablierung versuchte das Abkommen durch eine Reduktion von Zöllen und anderen Handelshemmnissen eine Liberalisierung des Weltmarktes zu bewirken. Im Rahmen von acht Verhandlungsrunden arbeiteten die als Vertragsparteien bezeichneten Mitgliedsstaaten daran, eine Welthandelsordnung zu entwerfen, welche wirtschaftliches Wachstum und größere Märkte ermöglichen sollte. In der letzten Verhandlungsrunde, der sogenannten Uruguay-Runde, wurde schließlich die Gründung der World Trading Organisation (WTO) mit 1. Jänner 1995 beschlossen, in welche das GATT integriert wurde.⁴⁶

Während ein Großteil der Weltwirtschaft durch die WTO und das GATT von Handelshemmnissen befreit wurde, gab es einige wenige Branchen in denen es über Jahre hinweg weiterhin verschiedene Quoten und Tarife gab. Zu diesen Branchen zählte auch die Textil- und Bekleidungsindustrie, in welcher die etablierten Industrienationen einem besonders harten Konkurrenzkampf mit Entwicklungsländern ausgesetzt waren. Durch den in der Bekleidungsindustrie besonders schwerwiegenden Faktor der Lohnkosten, konnten Länder, in denen diese oft um ein Vielfaches niedriger waren, zu verhältnismäßig geringen Preisen

⁴⁶ Hoekman, Bernard M.; Kostecki, Michael M. (1995). *The political economy of the world trading system: From GATT to WTO*, Oxford.

produzieren und in Folge ihre Exporte steigern. Europäische Produzenten erlebten diese Entwicklung in Form eines immer schwieriger werdenden internationalen Markumfeldes. So berichtete beispielsweise auch die Triumph International AG in Wiener Neustadt in ihrem jährlichen Geschäftsbericht von 1972:

Das Geschäftsjahr 1972 stand im Zeichen härtester Wettbewerbsbedingungen im internationalen Warenaustausch, wobei die Preisentwicklung mit inflationärer Tendenz deutlich spürbar wurde.⁴⁷

Um den Industrienationen die Möglichkeit einzuräumen, sich auf die sich ändernden Verhältnisse einzustellen, wurden eine Reihe von Abkommen geschlossen, welche den Handel mit Bekleidungsartikeln zu Gunsten der traditionellen Produzenten in den USA und Europa regulierten.

3.1.2 Multifaserabkommen oder Multi-Fibre Arrangement (MFA) 1974-1994

Das wahrscheinlich bedeutendste dieser Abkommen war das sogenannte Multifaserabkommen oder MFA (im Englischen als Multi-Fibre Agreement oder Multi-Fibre Arrangement bekannt), welches am 1. Jänner 1974 in Kraft trat. In diesem Abkommen wurde festgelegt, dass die unterzeichnenden Nationen bilaterale Handelsverträge nur nach Absprache mit den anderen Vertragsparteien eingehen würden, jährliche Importzuwächse maximal 6 Prozent betragen dürften und Handelsstreitigkeiten durch die Vermittlung des neu begründeten "Textiles Surveillance Body" als Schlichtungsstelle beizulegen seien.⁴⁸ Ursprünglich als kurzfristige Linderung konzipiert, wurde das Abkommen 1977, 1981 und 1986 verlängert. In Österreich war für die Einführung des Multifaserabkommens eine Genehmigung des Nationalrats notwendig, da einzelne Teile des gesetzgebenden GATTs geändert beziehungsweise ergänzt werden mussten. In der entsprechenden Regierungsvorlage vom Mai 1974 wurde vermerkt, dass das MFA den Zweck erfüllt „auf dem Textilsektor eine Ausweitung des Handels, eine Verringerung der Handelsschranken und eine schrittweise Liberalisierung des Welthandels herbeizuführen“, während gleichzeitig „eine ordnungsgemäße und angemessene Entwicklung des Handels mit Textilien und die Vermeidung von störenden Auswirkungen in den einzelnen Märkten und in den einzelnen Produktionszweigen, und zwar sowohl in den Einfuhr- als auch

⁴⁷ Triumph International Aktiengesellschaft Wien (Mai 1973). Geschäftsbericht 1972, Wien, S. 4.

⁴⁸ Permanent Secretariat of SELA (November 1999). The World Trade Organization Agreement on Textiles and Clothing (ATC), Caracas, S. 7.

in den Ausfuhrländern, gewährleistet werden“⁴⁹ sollte. Die Regulierungen des Multifaserabkommens betrafen eine breite Palette an Produkten und inkludierte „Kammzüge, Garne, Meterware, konfektionierte Textilien, Bekleidung und andere textile Fertigwaren aus Baumwolle, Wolle, Chemiefasern und Mischungen daraus.“⁵⁰ Durch die Regulierung von Bekleidung und textilen Fertigwaren war auch das Geschäftsfeld der Triumph International AG in Wiener Neustadt in das internationale Abkommen aufgenommen worden.

3.1.3 Agreement on Textiles and Clothing (ATC) 1994-2005

Da die Bestimmungen des MFA nicht im Einklang mit dem GATT Regelwerk standen und einen wichtigen Teil der Weltwirtschaft merklich beeinflusste, wurde in der Uruguay-Runde (1986-1994) der GATT Vertragspartner beschlossen, dass in einem Übergangszeitraum von 10 Jahren alle unter dem MFA aufrechterhaltenen Quotenregelungen aufzuheben seien. Für die Aufhebung der verbliebenen Quoten einigte man sich auf einen mehrstufigen Plan (siehe Abbildung 10) der im Rahmen des Agreement on Textiles and Clothing (ATC) umgesetzt werden sollte.

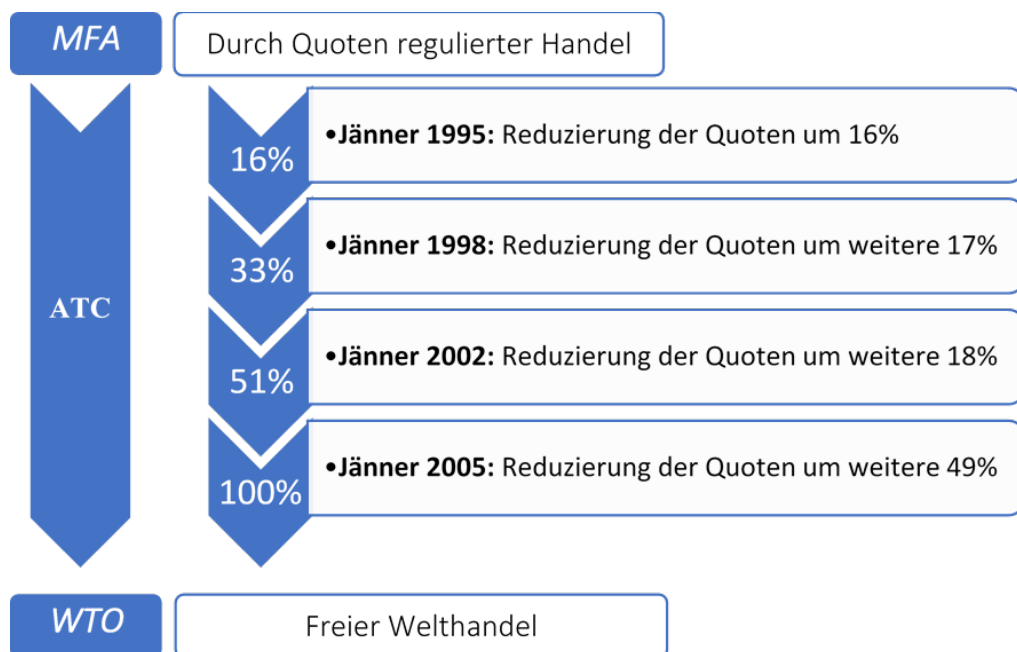


Abbildung 10: Schematische Darstellung des "MFA-phase-out" durch das ATC

⁴⁹ Republik Österreich Parlament (21.05.1974). Regierungsvorlage, Wien, S. 33.

⁵⁰ ebd., S. 34.

Basierend auf dem Importvolumen von 1990 verpflichteten sich die importierenden Länder, schrittweise alle Restriktionen abzubauen. Ab dem 1. Jänner 1995 mussten 16 Prozent der Handelshürden eliminiert werden. Am 1. Jänner 1998 folgten weitere 17 Prozent (33% gesamt), am 1. Jänner 2002 wiederum weitere 18 Prozent (51% gesamt) und am 1. Jänner 2005 schließlich die letzten 49 Prozent (100% gesamt). Um den Industrienationen den sogenannten „phase-out“ zu erleichtern konnten diese selbstständig darüber entscheiden welche Quoten zuerst reduziert wurden, solange die vorgegebenen Anteile eingehalten wurden. Dies führte jedoch dazu, dass die Abschaffung der restriktivsten Quoten bis an das Ende der Umstellungsfrist aufgeschoben wurde. Im Mai 2003 äußerte sich der damalige Generaldirektor der Welthandelsorganisation, Supachai Panitchpakdi, kritisch zu dieser Entwicklung und bemerkte, dass:

„Only twenty per cent of the products integrated into WTO rules in the first three phases of the ATC were subject to quotas. This means, of course, that the remaining 80 per cent of quotas must be eliminated by end December 2004, consisting of a total of 239 quotas maintained by Canada, 167 quotas maintained by the European Union and 701 quotas maintained by the United States.

Furthermore, since the elimination of restrictions in the more sensitive products has largely been left until the final phase, the adjustment will be abrupt in these areas”⁵¹

Die großen Importländer hatten also zuerst jene Quoten abgeschafft, die Produkte mit einem hohen mengenmäßigen Anteil, aber einem geringen wertmäßigen Anteil regulierten (siehe Abbildung 11). So wurden weniger rentable Produktgruppen wie beispielsweise Garne, Stoffe und Textilien freigegeben. Bekleidungsartikel blieben im Gegensatz dazu bis ans Ende der Umstellungsperiode durch Importquoten reguliert und der europäische Markt dadurch bis ans Jahresende 2004 geschützt. Somit wurde das Auslaufen des Multifaserabkommens effektiv um einige Jahre nach hinten verschoben. Mit Jahresbeginn 2005 jedoch mussten alle Importbeschränkungen eliminiert und der Markt vollends geöffnet werden. Die darauffolgende, explosionsartige Zunahme von Kleidungsimporten (siehe Abbildung 12) stellte viele europäische Hersteller vor große Herausforderungen. Vor allem Produzenten der Volksrepublik

⁵¹ Panitchpakdi. The Importance of Quota Elimination for The Strengthening of the Multilateral Trading System, https://www.wto.org/english/news_e/spsp_e/spsp12_e.htm, 15.01.2019.

China, Bangladesch und Indien sahen in den geänderten Spielregeln ihre Chance und drängten auf die europäischen Märkte.⁵²

Für die gegenständliche Untersuchung ist vor allem die in der Abbildung 12 gelistete Kategorie 31 „Büstenhalter“ von besonderem Interesse, da diese Produktgruppe einen zentralen Bestandteil des Produktportfolios von Triumph International darstellt. Diese Bekleidungskategorie erlebte auf europäischer Ebenen innerhalb eines einzigen Jahres (1. Quartal 2004 bis 2. Quartal 2005) einen Importzuwachs von 63 Prozent.

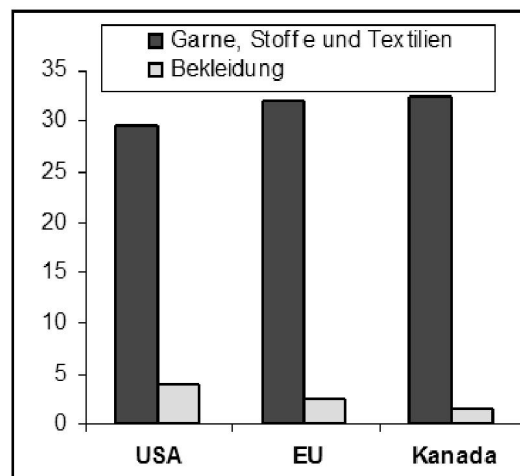


Abbildung 11: Volumenmäßiger Anteil am Gesamtimport von 1990 in Prozent (nach Produktkategorien)⁵³

Produktkategorie	Steigerung Q1 2004 - Q1 2005
2 - Baumwollgewebe	60%
4 - T-Shirts	164%
5 - Pullover	534%
6 - Herrenhosen	413%
7 - Blusen	186%
20 - Bettwäsche	164%
26 - Kleider	139%
31 - Büstenhalter	63%
39 - Tisch- und Küchenwäsche	61%
115 - Leinen- und Ramiegarne	51%

Quelle: Europäische Kommission (Hrsg.): EU - China textile agreement 10 June 2005

Abbildung 12: Steigerung der Importe in die EU nach Produktkategorien zwischen Q1 2004 und Q1 2005 (in Prozent)⁵⁴

⁵² Paul, Denis (2008). Die Textil- und Bekleidungsindustrie der EU: Strukturen, Strategien, Perspektiven, Hamburg, S. 65.

⁵³ ebd., S. 60.

⁵⁴ ebd.

Die Öffnung des europäischen Marktes für Produkte aus Ländern wie der Volksrepublik China ging natürlich nicht unbemerkt an europäischen Unterwäscheproduzenten wie Triumph vorbei. So findet sich beispielsweise im Jahresbericht 2005 der Wiener Neustädter Schwestergesellschaft in München ein direkter Verweis auf die negativen Auswirkungen auf die Absatz- sowie Beschaffungsmärkte:

*„Zum starken Marktdruck auf der Abnehmerseite kommen die Unsicherheiten auf den Beschaffungsmärkten. So hat die Quotenliberalisierung zum 1. Januar 2005 (Auslaufen des Agreement on Textiles and Clothing) zu einer deutlichen Zunahme der Importe aus China geführt und in Folge die europäische Union veranlasst, auf bestimmte Warengruppen Importbeschränkungen zu verhängen. Auf diese hat wiederum die chinesische Regierung mit der Wiedereinführung von Exportquoten reagiert“.*⁵⁵

Auseinandersetzungen dieser Art gab es zwischen der Europäischen Union und China bis ins Jahr 2008. Nachdem man 2006 einen aufflammenden Handelskrieg vermeiden konnte, wurden 2008 schließlich auch die letzten Handelsstreitigkeiten beigelegt und alle Beschränkungen entfernt.

3.2 Europäische Freihandelsassoziation & Europäische Wirtschaftsgemeinschaft

Während die österreichische Bekleidungsindustrie von globalen Abkommen wie dem MFA und dem ATC (siehe Kapitel 3.1) beeinflusst wurde, hatte vor allem auch der Wirtschaftsraum Europa eine zentrale Bedeutung für Unternehmen wie Triumph International. Die Einbindung in supranationale Organisationen wie etwa der Europäischen Freihandelsassoziation (EFTA) oder der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG)⁵⁶, später Europäische Union (EU), waren entscheidend für den unternehmerischen Erfolg von Bekleidungsproduzenten und Händlern.

Bei der EFTA handelt es sich um eine 1960 ins Leben gerufene Wirtschaftsgemeinschaft. Die Gründungsmitglieder Dänemark, Norwegen, Österreich, Portugal, Schweden, die Schweiz und das Vereinigte Königreich suchten durch ihren Zusammenschluss eine Förderung des Wirtschaftswachstums, die Gewährleistung gerechter Handels- und Wettbewerbsbedingungen und einen aktiven Beitrag zur Ausdehnung des Welthandels, im Sinne des GATT, zu erreichen

⁵⁵ Triumph International AG München (2006). Der Bericht über das Geschäftsjahr 2005, München, S. 4.

⁵⁶ Durch die Unterzeichnung des Vertrags von Maastricht am 7. Februar 1992 wurde die EWG in EG (Europäische Gemeinschaft) umbenannt.

ohne sich politisch zu sehr voneinander abhängig zu machen. Die EFTA ermöglichte ihren Mitgliedern ab 1967 einen reibungslosen und zollbefreiten Warenverkehr, war aber nicht dazu in der Lage, eine gemeinsame Wirtschaftspolitik zu entwickeln. Sie schaffte somit ein gemeinsames Handelsgebiet, aber keinen gemeinsamen Markt.⁵⁷

Der Vertrag zur Gründung der EWG hingegen wurde im März 1957 von sechs Ländern (Frankreich, Bundesrepublik Deutschland, Italien, Holland, Belgien und Luxemburg) unterschrieben und trat mit Jahresbeginn 1958 in Kraft. Die Gemeinschaft war von Anfang an bestrebt, eine gemeinsame Zollunion mit dem Abbau der Binnenzölle für den Warenverkehr und eines gemeinsamen Zolles gegenüber den Drittstaaten aufzubauen. Des Weiteren wurde eine Wirtschaftsunion mit einer einheitlichen Handels-, Konjunktur-, und Währungspolitik angestrebt.⁵⁸

Österreich bevorzugte zum damaligen Zeitpunkt einen Beitritt zur EFTA gegenüber einer Integration in die EWG vor allem aus politischen Gründen. Die Österreichische Politik befürchtete, dass sich der Integrationsprozess in die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft nicht mit der immerwährenden Neutralität Österreichs in Einklang bringen ließe. Um einer wirtschaftlichen Isolation zwischen den beiden Wirtschaftsblöcken zu entgehen, entschloss man sich schließlich für einen Beitritt zur EFTA. Nichtsdestotrotz hoffte man vom geplanten Abbau der Handelsrestriktionen zwischen den EFTA und EWG-Staaten zu profitieren. Einige österreichische Politiker, wie der damalige Wirtschaftsminister Fritz Bock (ÖVP), sprachen sich sogar für die Verschriftlichung eines Annäherungswunsches in der Präambel des EFTA-Vertrages aus.⁵⁹

Österreichs Beitritt zur EFTA brachte einige wichtige Änderungen für die österreichische Wirtschaft im Allgemeinen und den Außenhandel im Besonderen. So wurden beispielsweise die gegenseitigen Einfuhrzölle und Ausfuhrzölle schrittweise abgebaut und Ursprungsbezeichnungen eingeführt. Da es den Mitgliedsstaaten freistand, ihre individuellen Außenzölle beizubehalten, konnten Waren nur zollbegünstigt von einem Mitgliedsstaat in den anderen transportiert werden, wenn sie innerhalb der EFTA erzeugt wurden oder dort einen fünfzigprozentigen Wertzuwachs erfahren hatten.⁶⁰ Um den Ursprung von Waren

⁵⁷ Selzer, Patricia A. (1973). Strukturwandel in der österreichischen Bekleidungsindustrie, Wien, S. 93.

⁵⁸ ebd.

⁵⁹ Gehler, Michael (1998). Austria and European integration, 1947–60: Western orientation, neutrality and free trade. In: *Diplomacy & Statecraft*, 9 (3), S. 154–210, hier: S. 196.

⁶⁰ Bundesrat der Republik Österreich (25.03.1960). Stenographisches Protokoll, Wien, S. 4.

nachvollziehen zu können, wurden Ursprungsbezeichnungen eingesetzt und ein komplexes Regelwerk für die Anwendbarkeit dieser Bezeichnungen eingeführt. Welchen Erfolg Regelungen wie jene der Ursprungsbezeichnungen für die heimische Bekleidungsindustrie hatten, kann den Medien entnommen werden, welche in den 80er Jahren über das Thema berichteten. Bestätigt durch den Erfolg innerhalb der EFTA, wurden immer mehr Stimmen nach verpflichtenden Ursprungsbezeichnungen für alle österreichischen Handelspartner laut. So forderten Vertreter des Fachverbandes der Bekleidungsindustrie in der Arbeiterzeitung, dass *„Auf jedem Bekleidungsstück soll stehen, woher es kommt ("Made in...") und an den Grenzen soll auch kontrolliert werden, ob die bei Importware angegebene Ursprungsdeklaration auch stimmt.“*⁶¹, während Die Presse über die negativen Auswirkungen von gefälschten Ursprungszeugnissen berichtete und somit deutlich macht, welchen volkswirtschaftlichen Nutzen diese besaßen:

*„Wie die Industriellenvereinigung errechnet hat, gehen dem Fiskus jährlich 200 bis 400 Millionen Schilling durch gefälschte Ursprungszeugnisse bei Bekleidungsimporten verloren. Produzenten aus den Billiglohnländern geben häufig als Produktionsstätte in den Zeugnissen ein EG- oder EFTA Land an, um dadurch in den Genuß des Zollerlasses zu kommen.“*⁶²

Die Bedeutung des EFTA-Raums für die österreichische Bekleidungsindustrie wird auch an den Zahlen des Außenhandels sichtbar. So stiegen die EFTA-Exporte zwischen 1970 und 1971 um knapp 20%, was Waren im Wert von rund 1 Mrd. Schilling und 52,8% des Gesamtexports entsprach. Die Ausfuhren in die EWG hingegen konnten nur um 9,2 % gesteigert werden, was einem Anteil von etwa 33% am Gesamtexport gleichkam.⁶³ Ähnliche Entwicklungen waren im Subsektor der Unterwäscheproduktion zu finden. Daten der *UN Comtrade Statistics Division* zeigen einen starken Zuwachs bei den Österreichischen Exporten von Unterbekleidung für Damen und Kinder zwischen 1964 und 1973 in die EFTA Mitgliedsstaaten (ohne Portugal)⁶⁴. In weniger als zehn Jahren konnten die Gesamtexporte dieser Produktgruppe um mehr als 180% von ca. 238.500 USD auf knapp 615.000 USD gesteigert werden (siehe Abbildung 13).

⁶¹ *Arbeiterzeitung* (26.04.1986). Woher kommt das Bekleidungsstück?

⁶² *Die Presse* (27.01.1986). Textilkampf bis auf das letzte Hemd.

⁶³ Selzer (1973), S. 30.

⁶⁴ Portugals Handelsdaten wurden erst ab deren Eintritt in die EG im Jahr 1986 aufgezeichnet.

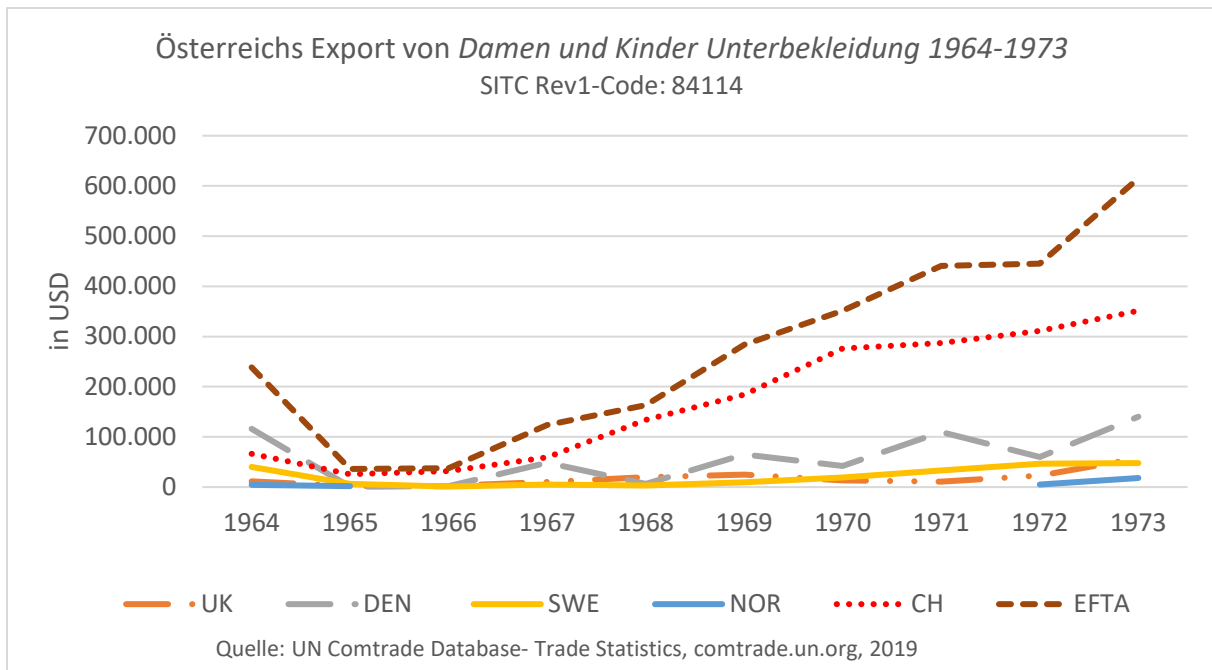


Abbildung 13: Entwicklung der Exporte von Damen- und Kinderunterwäsche in die EFTA-Länder von 1964 bis 1973

Wie die Exportzahlen zeigen, konnten österreichische Unterwäscheproduzenten wie Triumph International in diesen Jahren große Erfolge auf den Märkten der Europäischen Freihandelsassoziation erzielen. So vermeldete der Wiener Neustädter Hersteller in seinem Geschäftsbericht von 1972, dass:

„...trotz dieser schwerwiegenden Voraussetzungen der Exportanteil mit rd. 71,3% nicht nur gehalten, sondern noch gesteigert werden konnte. Davon entfielen rd. 61,6% des Umsatzes auf den Efta-Raum, 15,5% auf die EG, und 22,90% wurde in Drittländer, vorwiegend Übersee, geliefert.“⁶⁵

Während einzelne Branchen in bestimmten Mitgliedsländern wirtschaftliche Erfolge feiern konnten, realisierten andere, dass sich das Wachstum in den EWG-Staaten schneller vollzog. So verließen Großbritannien und Dänemark 1973 die EFTA und traten in die EWG ein. Diese erste EWG-Norderweiterung läutete eine Phase der Veränderung zwischen den beiden Handelsbündnissen ein. In den folgenden vier Jahren schlossen die einzelnen EFTA-Staaten bilaterale Freihandelsabkommen mit der EWG. Im Zuge dieses Abkommens bekamen Österreich und seine EFTA Kollegen sukzessive zollfreien Zugang zum EWG-Markt.

⁶⁵ Triumph Geschäftsbericht 1972 (Mai 1973), S. 4.

3.3 Österreichs Beitritt zur Europäischen Union

Nachdem die mengenmäßigen Handelsbeschränkungen und Zölle zwischen EFTA und EWG abgeschafft waren, beschlossen deren Vertreter im April 1984 eine Fortsetzung der bestehenden Kooperation im Rahmen des sogenannten Luxemburg-Prozesses. Im Rahmen dieses Prozesses wurde erstmals die Etablierung eines gemeinsamen Europäischen Wirtschaftsraumes (EWR) thematisiert. Während die EWG ihre Vormachtstellung ausbauen konnte, gerieten die EFTA Mitglieder zunehmend unter Druck und der Handelsblock zeigte mehr und mehr Zerfallserscheinungen (1986 verließ Portugal das EFTA zugunsten der EWG). Durch den Beschluss der Einheitlichen Europäischen Akte (EEA) hatte die EG⁶⁶ außerdem beschlossen, die Idee eines Europäischen Binnenmarktes bis spätestens 1992 zu verwirklichen. Dieser Fokus auf den Ausbau des Binnenmarktes bedeutete ein abnehmendes Interesse an der Annäherung mit den EFTA Staaten. Durch die wachsende wirtschaftliche Bedeutung der EG waren die EFTA-Länder stärker als je zuvor von der Gemeinschaft abhängig. Diese Abhängigkeit in Kombination mit einer fehlenden Mitbestimmungsmöglichkeit veranlasste EFTA-Mitgliedsstaaten wie Österreich dazu, ihre Europäische Integrationspolitik zu evaluieren und neu auszurichten. So bekundete beispielsweise die Österreichische Regierung im Außenpolitischen Bericht 1987 ihre Absicht, in Zukunft am EG Binnenmarkt teilzunehmen, folgendermaßen:

Die Ausgestaltung und der Ausbau des Verhältnisses Österreichs zu den EG werden in der Regierungserklärung als zentrales Anliegen der österreichischen Außen- und Außenwirtschaftspolitik hervorgehoben. Erklärtes Ziel der Bundesregierung ist als nächste Etappe die umfassende, volle Teilnahme Österreichs an der Substanz des im Entstehen begriffenen Binnenmarktes der EG.

Die Motivation für diese verstärkte Annäherung an die Europäische Gemeinschaft ist nicht nur defensiver Natur, d. h. die Vermeidung einer "Diskriminierung oder Abkoppelung", sondern sie beruht auch auf einem positiven Interesse. Durch die Teilnahme an dem im Entstehen begriffenen europäischen Wirtschaftsraum soll die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit Österreichs ganz allgemein gefördert werden, da sich die österreichische

⁶⁶ Die EG beschreibt in diesem Zusammenhang die aus EWG, Europäischer Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) und Europäischer Atomgemeinschaft (EURATOM) bestehenden Europäischen Gemeinschaften. Vor allem in den 1970er und 1980er Jahren wurde von den EG oft in der Einzahl gesprochen. Im Folgenden wird daher die Abkürzung EG verwendet.

Wirtschaft nicht nur auf ihren traditionellen Absatzmärkten, sondern - wie bereits erwähnt - auch weltweit mit verschärfter Konkurrenz auseinanderzusetzen hat.⁶⁷

Damit reagierte die Bundesregierung unter anderem auch auf die Sorgen und kritischen Stimmen der Bekleidungsindustrie. Vor allem im Bereich der Auslandsfertigung und passiven Lohnveredelung sahen sich Branchenvertreter gegenüber Konkurrenten aus der EWG benachteiligt. Während Produzenten der EG-Mitgliedsstaaten ihre Waren in billigeren Drittländern (teil)fertigen lassen konnten, um sie schließlich in EWG-Ländern auf den Markt bringen zu können, mussten österreichische Unternehmen Zölle auf gleichartig produzierte Waren bezahlen (siehe Abbildung 15). Laut einem Bericht der Wiener Zeitung im April 1987 war die EG wichtigster Handelspartner der heimischen Bekleidungsindustrie (siehe Abbildung 14), was eine Gleichstellung mit EG-Ländern umso dringlicher machte, um auf den EG-Märkten bestehen zu können. Obwohl man sich über die zu erwartenden Herausforderungen durchaus im Klaren war, trat besonders der Fachverband der Bekleidungsindustrie Österreichs in der Öffentlichkeit als Befürworter eines EG-Beitritts auf und beschrieb die grundsätzliche Position der österreichischen Bekleidungsindustrie wie folgt:

Ein Beitritt zur EG bzw. eine beitriffsartige Annäherung mit den wirtschaftlichen Auswirkungen eines Beitritts stellt auch für die österreichische Bekleidungsindustrie ein mittelfristiges Ziel dar. Die Bekleidungsindustrie ist sich dessen bewußt, daß eine solche Annäherung zu einer wesentlichen Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen insbesondere auf dem ohnehin schwierigen Inlandsmarkt führen wird. Sie ist jedoch im Vertrauen auf die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen in der Lage, sich auf kommende Entwicklungen einzustellen, sofern diese in Form einer mehrjährigen Übergangsphase vor sich gehen.⁶⁸

⁶⁷ Bundesministerium für auswärtige Angelegenheiten (1987). Außenpolitischer Bericht 1987, S. 125.

⁶⁸ Fachverband der Bekleidungsindustrie Österreichs (1987). Weißbuch 1987, Wien, S. 5.

Hoher Importdruck bei Kleidung

Inlandsmarkt hart umkämpft

Erstmals ist im Vorjahr in Österreich mehr Bekleidung importiert als produziert worden.

Die Bekleidungsimporte sind 1986 um 8,1% auf 14,9 Milliarden S gestiegen. Die österreichischen Exporte erhöhten sich hingegen nur um 4,8% auf 8,7 Milliarden S.

Die Produktion stieg im Vorjahr um 2,4% (real 0,7%) auf 14,8 Milliarden S. Der Anteil der Importe am Inlandsmarkt erhöhte sich im Vorjahr von 69% auf 70,9%. 1970 hatte der vergleichbare Wert noch 22,5% betragen.

Wichtigster Handelspartner der Bekleidungsindustrie

ist die EG. 80% aller Importe kommen aus diesem Bereich, rund 70% der Ausfuhren gehen dorthin. Der Obmann des Fachverbandes Kommerzialrat Alfons Schneider erklärte gestern in diesem Zusammenhang, der Beitritt zur EG bzw. eine Annäherung sei mittelfristiges Ziel der Bekleidungsindustrie.

Notwendig sei aber eine mehrjährige Übergangsphase, um sich an die wesentlichen Veränderungen anzupassen.

Die Zahl der Beschäftigten in der Bekleidungsindustrie ist 1986 um 2,8% auf 27.779 zurückgegangen. Die Anzahl der Betriebe ist mit 446 gleichgeblieben.

Abbildung 14: Artikel aus der „Wiener Zeitung“ im April 1987

Diskriminierung durch EG

Handelsschranken für Bekleidungsindustrie

WIEN (kor.). Die österreichische Bekleidungsindustrie setzt sich unabhängig von den EG-Beitrittsverhandlungen für EG-konforme Gesetze sowie einen Abbau von Handelsschranken ein. Einseitige Vorleistungen sollten beseitigt werden, um verbesserten Marktzugang zur EG zu haben. Dies sagte der neu gewählte Fachverbandsvorsteher, Konrad Wührer, gestern vor Journalisten.

Fachverbandsgeschäftsführer Christoph Haidinger räumte allerdings ein, daß bisherige Versuche, die diskriminierenden Regelungen zu lockern, erfolglos geblieben seien: Entsprechende Vorstöße von Efta-Ländern seien von der EG abgeblockt worden, so daß gleiche Wettbewerbsbedingungen nur bei einem EG-Beitritt Österreichs realistisch wären.

Die Branche ist jedenfalls auf Auslandsmärkte angewiesen:

Zwei Drittel des Produktionswertes von rund 15 Mrd. S werden – vor allem in EG-Länder – exportiert, und bei den Ausfuhren werden seit Jahren zum Teil zweistellige Zuwachsraten verbucht. Auch die Auslandsfertigung gewinnt an Bedeutung: Inzwischen lassen heimische Betriebe im Wert von 1,2 Mrd. S im Ausland produzieren. Diese Ware wird aber beim Export in die EG mit Zöllen belastet.

Die heimische Bekleidungsindustrie leidet aber auch unter einem akuten Facharbeitermangel. Gegenwärtig werden zwar 25.000 Personen in der Bekleidungsindustrie beschäftigt, gesucht wird aber nach weiteren 3000 Mitarbeitern. Der Facharbeitermangel wird zum Teil auf Imageprobleme der Branche, aber auch auf Versäumnisse bei der Lehrlingsausbildung zurückgeführt.

Abbildung 15: Zeitungsartikel aus der „Presse“ im November 1990

Die Industrievertreter wussten, dass mit einem EG-Beitritt ein Zuwachs an ausländischen Importen einhergehen würde, hofften jedoch auf die Möglichkeit, durch den Eintritt ins EG-Zollsystem billigere Stoffeinkäufe tätigen zu können. Ebenso versprach man sich von einer Angleichung an die EG-Ursprungsregeln und eine dadurch erleichterte Verwendung von Drittlandsvormaterialien im zollfreien Bekleidungsexport eine Steigerung der Exportleistung.⁶⁹ Vor allem die Benachteiligungen im Bereich der Passiven Lohnveredelung stellten für Firmen mit hohen Exportquoten einen Wettbewerbsnachteil dar. Aus dem Geschäftsbericht der Triumph International AG Wiener Neustadt ist beispielsweise zu entnehmen, dass die unbefriedigende Situation im Lohnveredelungsverkehr ein wichtiger Grund für eine Befürwortung des EU-Beitritts⁷⁰ war:

Im Berichtsjahr konnte die Diskriminierung im passiven Lohnveredelungsverkehr mit Ungarn, die durch Freihandelsabkommen zwischen der EU und den Reformstaaten entstand, für die Nicht-EU-Länder trotz vehementer Vorsprachen bei den dafür zuständigen Behörden nicht abgebaut werden. Wir haben daher unsere ganze Argumentationskraft aufgewandt um die negativen Verhaltensmuster zum EU- Beitritt zu beeinflussen und durch ein positives Ergebnis bei der Volksabstimmung Mitte des Jahres an den Vorteilen des vorgehend kritisierten EU-Abkommens teilhaben zu können.

Der positive Ausgang der Volksabstimmung sowie der nach großem Bangen doch mit 1. Jänner 1995 vollzogene Beitritt Österreichs zur Europäischen Union verhalfen uns ab diesem Zeitpunkt auf unseren wichtigsten Märkten mit einem wesentlich besseren Angebot der Konkurrenz wieder einen Schritt voraus zu sein.⁷¹

Weitere Vorteile versprach man sich von der im Falle eines Beitritts vereinfachten Niederlassungsfreiheit. Vor allem jenen Unternehmen, die eigene Produktionen in Portugal, Spanien oder Griechenland errichten wollten, wäre dies als Unionsmitglied leichter möglich gewesen.

Nachdem die Österreichische Regierung eine „Arbeitsgruppe für Europäische Integration“ eingesetzt hatte, um einen möglichen Beitritt zu prüfen, konnten von dieser im Juni 1988 „keine

⁶⁹ Fachverband der Bekleidungsindustrie Österreichs (1988). Weißbuch 1988, Wien, S. 5.

⁷⁰ Im Februar 1992 wurde durch den Vertrag von Maastricht die Europäische Union als übergeordneter Verbund für die Europäischen Gemeinschaften gegründet.

⁷¹ Triumph International AG Wiener Neustadt (Juni 1995). Geschäftsbericht 1994, S. 5.

unüberwindlichen Probleme“⁷² festgestellt werden. Ein knappes Jahr später - im Juni 1989 - beschloss der Nationalrat, die Mitgliedschaft Österreichs bei den Europäischen Gemeinschaften zu beantragen. Im Juli desselben Jahres übergab der damalige Außenminister Alois Mock (ÖVP), dem Präsidenten des EG-Ministerrates den „Brief nach Brüssel“ der mit den folgenden Worten um die Aufnahme in die EG ansuchte:

„Im Namen der Republik Österreich habe ich die Ehre, unter Bezugnahme auf Artikel 237 des Vertrages zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft den Antrag auf Mitgliedschaft Österreichs in der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft zu stellen.“⁷³

Nach mehrjährigen Beitrittsverhandlungen und einer erfolgreichen Volksabstimmung trat Österreich mit 1. Jänner 1995 der Europäischen Union (EU) bei.

3.4 Österreichische Währungspolitik und Wechselkurse

Als die westlichen Industriestaaten in den Jahren 1968 bis 1970 einen Konjunkturaufschwung erlebten, stieg auch in Österreich das allgemeine Preisniveau. Als Reaktion auf diese Entwicklung wurde ab Herbst 1972 an einer Antiinflationstrategie gearbeitet. Das Resultat waren eine halbjährige Lohnpause, eine Kreditrestriktion und der Entschluss, einen „Hartwährungskurs“ einzuschlagen.

3.4.1 Die Hartwährungspolitik Österreichs seit 1973

1973 wurde zum ersten Mal bewusst das Instrument der Hartwährungspolitik eingesetzt, um einen stabilen Außenwert des Schillings zu gewährleisten. Durch eine Aufwertung des Schillings gegenüber den Währungen der wichtigsten Handelspartner konnte ein Ansteigen des inländischen Preisniveaus verhindert werden. Bei der Bewertung des Schillings hatte sich die Österreichische Nationalbank (OeNB) an den Währungskursen der Bundesrepublik Deutschland, den Niederlanden, Belgien, Frankreich, Luxemburg, Dänemark, Schweden und Norwegens orientiert. Ab 1976 orientierte man sich ausschließlich an der Deutschen Mark

⁷² Parlament der Republik Österreich. Chronologie der Beziehungen Österreich-EWG/EU, <https://www.parlament.gv.at/PERK/PE/EU/EU/Erweiterung/ChronologieBeziehungenAT-EU/index.shtml>, 03.02.2019.

⁷³ Mock (17.07.1989). Brief nach Brüssel, Wien.

(DM).⁷⁴ Ziel dieser Hartwährungspolitik war es, einen Inflationsimport aus dem Ausland abzuwenden und „Inflationserwartungen zu reduzieren“⁷⁵.

Durch eine Kostenreduzierung bei den importierten Vorprodukten und eine kontrollierte Einkommenspolitik sollte außerdem die Wettbewerbsfähigkeit der österreichischen Wirtschaft gesteigert werden. Obwohl sich die Wettbewerbsfähigkeit Österreichs im Vergleich mit den wichtigsten Handelspartnern vorteilhaft entwickelte, hatte sich vor allem die Exportindustrie gegen eine Hartwährungspolitik ausgesprochen. Man befürchtete eine Verringerung der Wettbewerbsfähigkeit auf den Auslandsmärkten und eine geringere Nachfrage nach österreichischen Exportgütern. Vor allem Betriebe aus arbeitsintensiven Branchen, die durch den verhältnismäßig hohen Anteil von Lohn- und Lohnnebenkosten weniger Freiraum in der Preisgestaltung hatten, galten durch die Hartwährungspolitik als besonders gefährdet. Dies betraf insbesondere die österreichische Bekleidungsindustrie, deren Exportanteil am Ende der 1980er- Jahre bei 58% lag.⁷⁶ In vielen Unternehmen der Bekleidungsindustrie führte die „Politik des harten Schilling“ zunehmend zu Exportproblemen. Im April 1987 berichtete *Die Presse*, dass „Die enge Bindung des Schillings an die DM und der Dollarkursverfall [...] zu Exporteinbußen außerhalb des Hartwährungsraumes geführt [haben].“⁷⁷ Im Verlauf des nächsten Jahres schien sich das Problem auch auf Länder mit eigener Hartwährungspolitik ausgeweitet zu haben, denn die *Wiener Wirtschaft* berichtete im Mai 1988:

*Die Politik des harten Schilling führte dabei nicht nur in Weichwährungsländern zu Exportproblemen, sondern auch in Hartwährungsländern, etwa in der BRD, da dort Anbieter aus Weichwährungsländern kostengünstiger anbieten können, wodurch für österreichische Produkte zunehmend Absatzprobleme entstehen.*⁷⁸

Verschlimmert wurde diese Situation durch den Umstand, dass die Hartwährungsländer BRD und Schweiz die wichtigsten Abnehmer österreichischer Bekleidung waren.⁷⁹ Während diese Entwicklung für kleinere Unternehmen existenzgefährdend sein konnte, spürten auch die größten Produzenten der Branche deutliche Auswirkungen. So geht beispielsweise aus den Geschäftsberichten der Triumph International AG Wiener Neustadt hervor, welchen Einfluss

⁷⁴ Tieber, Manfred (1982). Die Hintergründe der Hartwährungspolitik Österreichs, Wien, S. 14 ff.

⁷⁵ ebd., S. 122.

⁷⁶ *Wiener Wirtschaft* (27.05.1988). Situation Bekleidungsindustrie hat sich weiter verschlechtert.

⁷⁷ *Die Presse* (23.04.1987). Bekleidungsindustrie erlitt Einbußen.

⁷⁸ *Wiener Wirtschaft* (27.05.1988), S. 3.

⁷⁹ Novotny, Monika (1990). Chancen der Bekleidungsindustrie: Eine Untersuchung der innovativen Möglichkeiten des österreichischen Textilmanagements, S. 24.

die von Österreich eingeschlagene Hartwährungspolitik auf das Unternehmen hatte. Im Geschäftsbericht des Jahres 1986 berichtet das Unternehmen, hinter seinen Umsatzerwartungen zurückgeblieben zu sein und macht dafür den Hartwährungskurs verantwortlich:

Dies ist ausschließlich auf den für die Exportindustrie sehr negativen Einfluß der Währungspolitik - Beibehaltung des Hartwährungskurses um jeden Preis - zurückzuführen. Das Nachfragemuster vieler unserer Exportmärkte war dadurch geprägt. Ein Großteil der effektuierten Strukturveränderungen wurde dadurch egalisiert und konnte nicht wie geplant weitere Marktanteile erschließen, sondern bestenfalls den erreichten Stand halten. Die Veränderung der Kursrelation in einem Teil unserer wichtigsten Märkte bot der Konkurrenz Möglichkeiten, in bereits von uns aufbereitetes Terrain wieder einzudringen. Dabei treten auch auf den Exportmärkten, in denen sich die Kursrelation zum Schilling nicht verändert hat, Anbieter aus Ländern, die eine flexiblere Währungspolitik praktizieren, stark als Konkurrenz auf, z. B. aus dem skandinavischen Raum und aus Großbritannien.⁸⁰

Im Geschäftsbericht des folgenden Jahres (1987) wurde das Thema wiederum aufgegriffen und die lokale Währungspolitik für die Aufhebung von Rationalisierungserfolgen im Betrieb und die erschwerte Erschließung von Marktanteilen verantwortlich gemacht:

Das Ergebnis ist umso beachtlicher als der Umsatz zu mehr als 80% im Export erreicht wird. Auf diesen Märkten müssen sich die Angebote nicht nur gegenüber einer starken internationalen Konkurrenz durchsetzen, sondern auch gegen Wechselkursrelationen, die eine vernünftige Angebotspolitik in manchen Fällen nicht mehr zulassen. Die seit Jahren anhaltende ungünstige Entwicklung der Währungskursrelationen - eine Folge der starren Bindung an die DM-Relation - verteuert die Angebote, verschlechtert zwangsläufig die Exportchancen und bereitet der Exportwirtschaft große Sorgen. Dadurch wurde ein großer Teil der erreichten Rationalisierungs- und Strukturveränderungserfolge egalisiert. Nur zu einem geringen Teil konnten diese Erfolge zur Erschließung weiterer Marktanteile eingesetzt werden.⁸¹

In Folge dessen forderten Vertreter der exportintensiven Wirtschaftszweige „flankierende Maßnahmen wie eine Flexibilisierung der Arbeitszeit und Stabilisierung der Arbeitskosten“⁸², um weiterhin konkurrenzfähige Produkte auf die internationalen Märkte bringen zu können.

⁸⁰ Triumph International AG Wiener Neustadt (Juni 1987). Geschäftsbericht 1986, Wiener Neustadt, S. 4.

⁸¹ Triumph International AG Wiener Neustadt (Juni 1988). Geschäftsbericht 1987, Wiener Neustadt, S. 4.

⁸² *Die Industrie* (26.05.1988). Bekleidung: Verlust von Marktanteilen.

Vor allem für Hersteller mit so hohen Exportquoten wie Triumph International waren die Entwicklungen der österreichischen Währungspolitik besonders besorgniserregend.

3.4.2 Die Auswirkungen des niedrigen US-Dollars

Während der Hartwährungskurs des Schillings den Export österreichischer Bekleidungsartikel erschwerte, sorgte der niedrige Dollarkurs für zusätzlichen Druck auf den heimischen wie internationalen Absatzmärkten. Obwohl die USA als Abnehmer keine bedeutende Rolle spielten (1987 entsprach das Exportvolumen in die USA etwa einem Zehntel von dem in die BRD), hatte der Kurs des US-Dollars (US\$) entscheidenden Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der heimischen Bekleidungsindustrie. Durch seine Rolle als Ankerwährung für den Hongkong-Dollar (HK\$), beeinflusste er maßgeblich den Preis von in Fernost produzierten Waren.

Nachdem Hongkong 1972 die Bindung zum Pfund-Sterling aufgegeben hatte, wurde der HK\$ in einem frei schwankenden Wechselkurs an den US\$ gebunden. Da dies zu starken Schwankungen im Wechselkurs und der Inflationsrate führte, entschied man sich im Oktober 1983 zu einer festen Bindung an den US-Dollar. Mit einem fixierten Wechselkurs von HK\$ 7,80 zu einem US-Dollar wurden die beiden Währungen eng aneinandergesekelt.⁸³ Trotz einer Vielzahl an Marktunruhen blieb der Wechselkurs bemerkenswert stabil (siehe Abbildung 17). Durch seine geographische Lage und historische Entwicklung war Hongkong einer der bedeutendsten Handelskontenpunkte in Asien. Vor allem der Hafen von Hongkong war ein wichtiger Umschlagplatz für Waren aus ganz China. Dies führte zu einer wachsenden Bedeutung des HK\$ für den internationalen Handel mit Kleidungsartikeln aus Fernost.

Durch seine fixe Bindung an den US-Dollar war der Hongkong-Dollar jedoch Kursschwankungen im Vergleich zu anderen internationalen Währungen ausgesetzt. Als es im Oktober 1987 zum als „schwarzen Montag“ bekannten Börsencrash kam, stürzte der US-Dollarkurs und mit ihm der Wert des Hongkong-Dollars ab.

⁸³ Hong Kong Monetary Authority. Hong Kong's Linked Exchange Rate System, https://www.hkma.gov.hk/media/eng/publication-and-research/background-briefs/hkmalin/full_e.pdf, 19.10.2018.

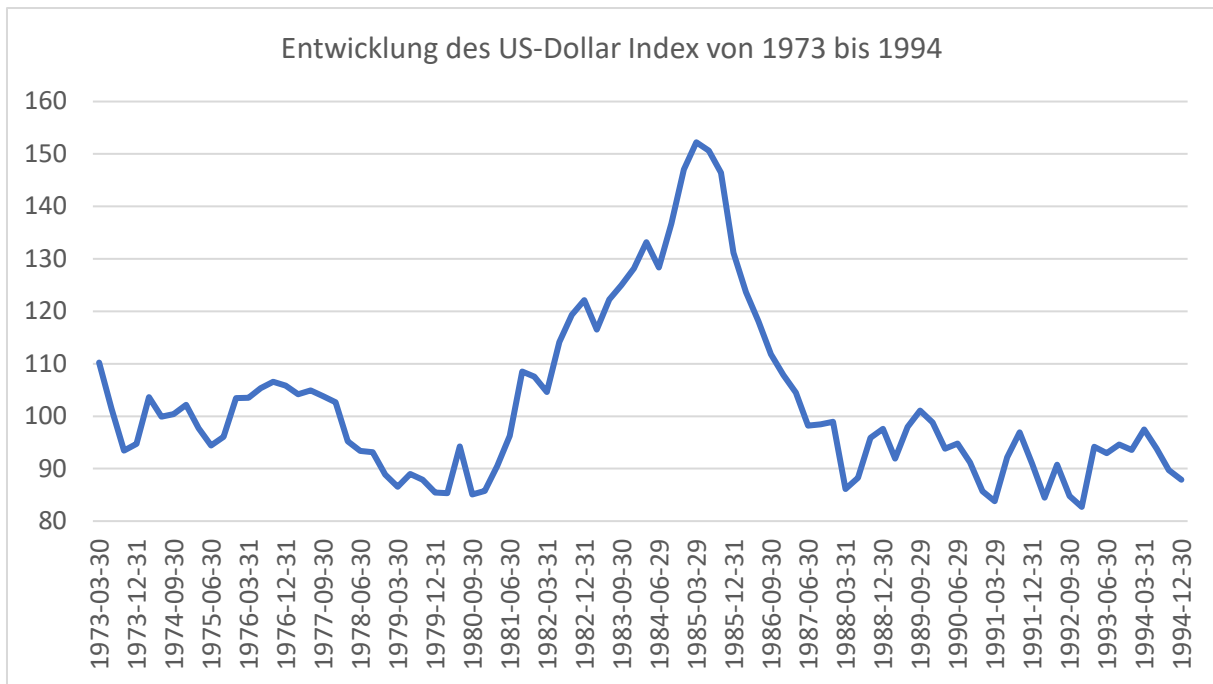


Abbildung 16: Entwicklung des USDX von 1973 bis 1994

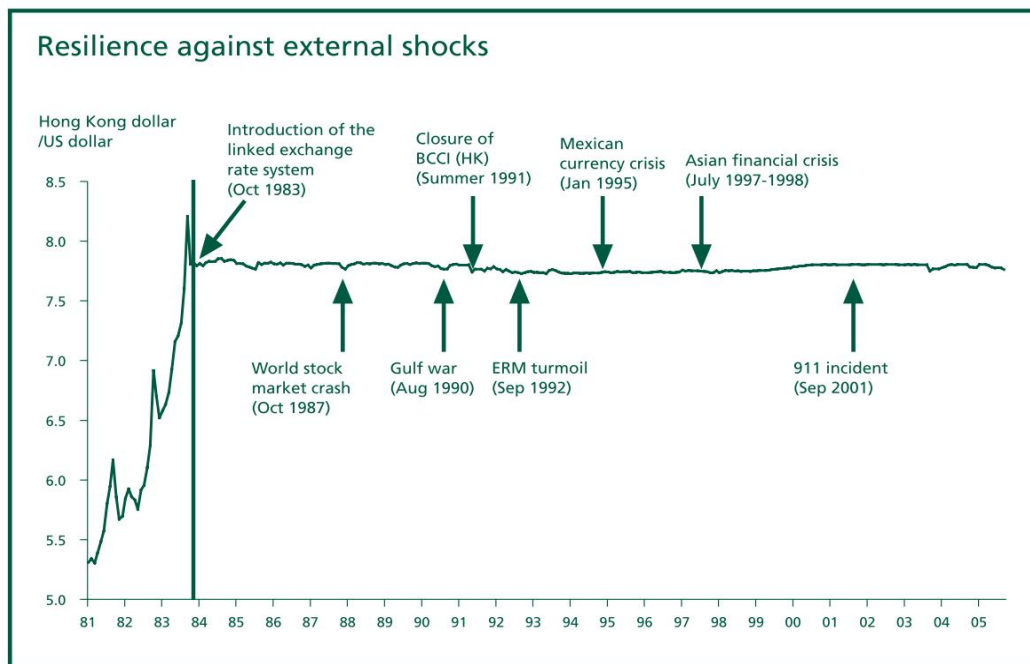


Abbildung 17: Wechselkurs zwischen US-Dollar und Hongkong-Dollar von 1981 bis 2005⁸⁴

Die Bewertung des US-Dollars erfolgte seit 1973 mittels des U.S. Dollar Index (USDIX). Der USDIX stellte das Verhältnis von 10 Landeswährungen (Deutschland, Japan, Frankreich, Großbritannien, Kanada, Italien, Niederlande, Belgien, Schweden, Schweiz) im Vergleich zum

⁸⁴ ebd., S. 12.

US-Dollar dar. Die amerikanische Notenbank legte den Stand von 1973 mit einem Basiswert von 100,00 fest. Im Zeitraum von 1985 bis 1988 fiel der USDX von 152,23 auf 86,01 (siehe Abbildung 16). Diese Schwäche des US-Dollars sowie des Hongkong-Dollars im Vergleich zu den Hartwährungen Österreichs und Deutschlands führte dazu, dass Importe aus Fernost in diesen beiden Ländern noch billiger wurden und somit stark anstiegen. Im Mai 1988 berichtete die Wiener Zeitung mit folgenden Worten über den Rückgang des Produktionswertes in der heimischen Bekleidungsindustrie:

Bei einem (nominellen) Exportwachstum von 0,4% stiegen die Importe um 10,3% auf 16,4 Milliarden S und überstiegen damit das Heimische Produktionsvolumen.

Die Ursache hierfür werden in der österreichischen Hartwährungspolitik und im niedrigen Dollarkurs gesehen, der vor allem die Billigimporte aus dem Fernen Osten sprunghaft ansteigen ließ (+42,4%).⁸⁵

Einige Wochen zuvor hatte auch *Die Presse* über den Verfall des Dollarkurses und die damit verbundenen Auswirkungen auf die österreichische Bekleidungsindustrie geschrieben (siehe Abbildung 18).

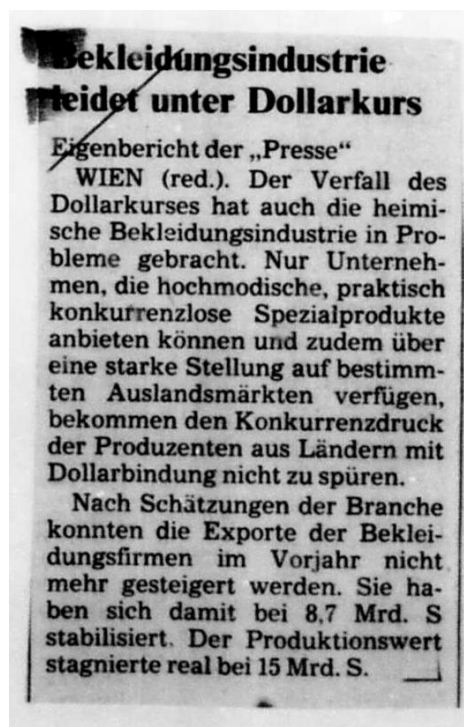


Abbildung 18: Zeitungsbericht in "Die Presse" vom 20.01.1988⁸⁶

⁸⁵ Wiener Zeitung (18.05.1988). Optimismus für EG-Beitritt.

⁸⁶ Die Presse (20.01.1988). Bekleidungsindustrie leidet unter Dollarkurs.

4 Triumph als „Global Player“ – Strategien zum Erfolg

Nachdem das vorhergehende Kapitel die verschiedenen globalen, internationalen und nationalen Rahmenbedingungen, denen Triumph International ausgesetzt war, beleuchtet hat, beschäftigt sich das dritte Hauptkapitel dieser Arbeit mit den Strategien, Reaktionen und Unternehmungen der Triumph International AG Wiener Neustadt. Dieser Teil der Arbeit untersucht jene Faktoren, die zum Erfolg des Unternehmens geführt haben genauso, wie die Strategien, die man seitens des Unternehmens einsetzte, um in wirtschaftlich schwierigen Zeiten konkurrenzfähig zu bleiben.

Eine grundlegende Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg des Wiener Neustädter Unternehmens war das bestens organisierte Produktionssystem, das in wichtigen Grundzügen an das System der *Wissenschaftlichen Betriebsführung nach Frederick Taylor* erinnerte. Als wesentlicher Bestandteil dieses Produktionssystems spielen die Näherinnen in den einzelnen Standorten eine besonders wichtige Rolle. Der Bindung der Mitarbeiter*innen an das Unternehmen soll ebenso behandelt werden, wie die herausragende Stellung des langjährigen Direktors Ignaz Längle. Zentrale Bedeutung für den langjährigen Erfolg des Unternehmens kann zweifellos auch den vehementen Rationalisierungs- und Innovationsbestrebungen beigemessen werden. Das Akkordlohnsystem spielte in dieser Hinsicht genauso eine Rolle wie das System der passiven Lohnveredelung oder der technische Fortschritt innerhalb des Unternehmens. Die Bereitschaft, angesichts veränderter Marktbedingungen neue Wege zu gehen, wird durch den Einsatz von neuen Managementmethoden und die Konzeption neuer Entlohnungssysteme deutlich.

All diese Strategien und Maßnahmen gingen nicht spurlos an den Menschen vorüber, welche maßgeblich für das Fortbestehen der Firma verantwortlich waren. Ihre Erinnerungen und Meinungen geben einen tieferen Einblick in das System Triumph.

4.1 Ein erfolgreiches Produktionssystem

Den Grundstein seines internationalen Erfolges legte der Triumph-Konzern mit der Etablierung eines modernen und durch einen hohen Grad an Wissenschaftlichkeit gekennzeichneten Produktionssystems. Die österreichische Gesellschaft in Wiener Neustadt stellte in dieser Hinsicht keine Ausnahme dar. Eine effiziente und qualitativ hochwertige Fertigung war in einer Branche wie der Bekleidungsindustrie der entscheidende Faktor. Im Bereich der

Unterwäscheproduktion, wo mit großem Personalaufwand enorme Mengen⁸⁷ an oft sehr kleinteiligen Bekleidungsartikeln genäht wurden, war eine durchdachte Arbeitsorganisation von umso größerer Bedeutung.

Als Grundlage dieser Betrachtung soll erst das Managementprinzip der Wissenschaftlichen Betriebsführung, von Kritikern oft als „Taylorismus“ bezeichnet, näher beschrieben werden, da es beachtliche Parallelen zu den prozessorientierten Produktionsabläufen bei Triumph International aufweist. Diese Parallelen sollen Anhand von Beispielen herausgearbeitet werden, um zu veranschaulichen, welchen Einfluss ein in der amerikanischen Schwerindustrie entwickeltes Produktionsprinzip auf die Herstellung von Unterwäsche in der Buckligen Welt haben konnte und zu verdeutlichen, welche Prinzipien für die Produktion bei Triumph charakteristisch waren. Außerdem soll näher auf die weitverbreitete Kritik dieses Systems eingegangen und überprüft werden, ob diese in bestimmten Punkten als gerechtfertigt betrachtet werden kann. Schließlich werden positive Betrachtungen und Aussagen zum Thema aufgegriffen und ein Versuch der Einordnung in zeitgenössische Betriebsführungsprinzipien unternommen. Abschließend soll auf die zentrale Rolle der Näherinnen für eine erfolgreiche Produktion eingegangen werden.

4.1.1 Die Wissenschaftliche Betriebsführung und ihre Parallelen zur Produktion bei Triumph International

Bei der Wissenschaftlichen Betriebsführung handelt es sich um ein vom US-Amerikaner Frederick W. Taylor entwickeltes System der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung und wurde von ihm 1911 im Werk „The principles of scientific management“ erstmals vollständig publiziert. In diesem Werk legte Taylor die wichtigsten Grundlagen für sein System dar. Taylor, wäre es nach dem Wunsch seines Vaters gegangen, hätte eigentlich Rechtsanwalt werden sollen, absolvierte eine Lehre als Modellmacher und Mechaniker. Nach seiner Lehrzeit begann er seine berufliche Laufbahn als einfacher Arbeiter bei der Midvale Steel Company in Philadelphia, Pennsylvania und stieg dort in den folgenden Jahren zum Chefingenieur auf.

⁸⁷ Bei Triumph International Wiener Neustadt wurden in den ersten zehn Jahren nach der Firmengründung im Durchschnitt etwa 9 Millionen Teile produziert.

Die Erfahrungen, die er als Arbeiter, Vorarbeiter und Ingenieur bei Midvale machte, waren die Grundlage für sein späteres Lebenswerk.⁸⁸

Walter Volpert und Richard Vahrenkamp erläuterten in Ihrer 1977 erschienen Deutschen Neuauflage (Das Werk wurde 1913 erstmals in deutscher Sprache herausgegeben) die wichtigsten Merkmale dieses Systems, welche hier wiedergegeben werden:

Das **Ausgangsproblem** und Grund für Taylors Interesse an der Organisation von Arbeitsprozessen war seine Überzeugung, dass die Arbeiter seiner Zeit durch beabsichtigte Leistungszurückhaltung („Bremsen“) weniger produktiv waren, das heißt weniger Arbeit in der verfügbaren Zeit unterbrachten, als möglich.⁸⁹ Für Taylor bedeutete die Herstellung von immer mehr Gütern, einen immer größeren Wohlstand für eine immer größere Anzahl von Menschen. Durch die Arbeit der Manager und der Arbeiter in industriellen Betrieben sollte der allgemeine Wohlstand stetig gefördert werden. Ein Wachstum des Wohlstandes konnte Taylor zufolge nur durch mehr Produktion erreicht werden und das bedeutete: mehr und effizienter zu arbeiten. Dass dieser Zusammenhang im Allgemeinen nicht erkannt wurde, lag seiner Meinung nach einerseits an der „Faulheit und Verworfenheit der sündigen Menschheit“⁹⁰ und andererseits an den Missständen im System der Wirtschafts- und Betriebsorganisation. Dass sich Unternehmensführung und Arbeiterschaft im Regelfall feindlich gegenüberstanden, behinderte die Produktivität und war für Taylor das Problem, das es vorrangig zu lösen galt. Die Geschäftsleitung versuchte mit diversen Druckmitteln wie Stücklohn- und Akkordsystem den Arbeitern eine möglichst hohe Leistung abzuverlangen, während die Arbeiter bei gesteigerter Leistungsbereitschaft die Erfahrung machten, dass die „Akkordschraube“ mehr und mehr angezogen wurde und sie somit um die Erhöhung ihres Lohns geprellt wurden. Da es für Taylor verständlich war, dass es in solchen Situationen zu absichtlicher Leistungsverminderung („Bremsen“) kam, war er bestrebt, herauszufinden was eine angemessene und dem Arbeiter zumutbare Tagesleistung war. Wäre diese Größe bekannt und als zu erbringende Leistung fixiert, könnten Arbeiter ohne Angst vor „Antreiberei“ zu Leistungssteigerungen bewogen werden, so seine Theorie. Für Taylor war eine angemessene Tagesleistung mehr als bisher

⁸⁸ Lohmann, Martin (1996). Zur Biographie von Frederick W. Taylor, In: Schefold, Bertram, Karl-Dieter Gröske, Herbert Hax, Arnold Heertje (Hg.), *Vedemecum zu dem Klassiker der Wissenschaftlichen Betriebsführung*, Düsseldorf, S. 95–115.

⁸⁹ Mehrrens, Herbert (2002). Arbeit und Zeit, Körper und Uhr: Die Konstruktion von ‚effektiver‘ Arbeit im ‚Scientific Management‘ des frühen 20. Jahrhunderts. In: *Berichte zur Wissenschafts-Geschichte*, 25 (2), S. 121–136, hier: S. 128.

⁹⁰ Volpert, Walter, Vahrenkamp, Richard (Hg.). *Frederick W. Taylor: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung* (Beltz-Monographien Erziehungswissenschaft 3), Weinheim, 1977, XIV.

getan wurde, da das „Bremsen“ entfiel. Durch die Einbindung von einem sogenannten „Kraftsparsystem“ sollten eine zusätzliche Arbeitsbelastung für den Arbeiter jedoch vermieden werden. Er legte großen Wert darauf, dass die von ihm angestrebte angemessene Tagesleistung von einer geeigneten Person über viele Jahre, ohne physische oder psychische Schäden, verrichtet werden konnte. Taylors Ziel kann also als eine Reduktion der Arbeitsverschwendung zur Realisierung höherer Löhne für Arbeiter und höherer Produktivität für Unternehmer betrachtet werden.⁹¹

Wichtigster Schritt für die Erreichung dieses Ziels war die Ablöse des „innerbetrieblichen Konflikts“ zwischen Arbeiter und Unternehmer durch **Kooperation**. Die Arbeiter und die Unternehmensleitung sollten gemeinsam um die höchste Produktivität und das damit einhergehende allgemeine Wohl kämpfen. Diese Kooperation sollte maßgeblich durch beidseitiges Vertrauen in die Resultate einer „wissenschaftlichen Untersuchung der Arbeitstätigkeit“ ermöglicht werden. Durch die Etablierung einer Arbeitswissenschaft sollte ebendiese Erfassung der Arbeitstätigkeit unanfechtbare und objektive Erkenntnisse liefern, denen sich sowohl Arbeiter als auch Unternehmer verpflichteten konnten.

Obwohl die Theorien und Auffassungen Taylors vor mehr als hundert Jahren formuliert wurden, hatten sie langfristigen Einfluss auf die Art und Weise wie industrielle Produktionen gestaltet und geführt wurden. Charakterisiert durch einen hohen Personalaufwand in der Bekleidungsindustrie galt dies auch für die Produktion der Triumph International AG in Wiener Neustadt und der Buckligen Welt. Bei einer genaueren Betrachtung der Produktionsorganisation des Unterwäscheherstellers werden einige Parallelen zu Taylors Wissenschaftlicher Betriebsführung erkennbar. Auf den folgenden Seiten sollen die wichtigsten Grundsätze des „Scientific Management“ vorgestellt und Ihre Verbindung zur Triumph-Produktion aufgezeigt werden.

Zu den wichtigsten Methoden dieser damals noch ganz neuen „Wissenschaft“ gehörten **Bewegungs- und Zeitstudien** mit deren Hilfe die „richtigen“ Bewegungsläufe und das „angemessene“ Tempo einer jeden Arbeit ermittelt werden sollten. Weil es bei allen Arbeiten verschiedene Bewegungsabfolgen gab, wurden sie in kleine, einfach messbare Einheiten zerstückelt. So wurde beispielsweise gemessen, wie lange eine Maschine für eine bestimmte Operation benötigte oder wie lange eine Arbeiter*in brauchte, um eine bestimmte Bewegung

⁹¹ ebd., XX.

auszuführen. Dazu gehörten Schritte, wie das Werkstück auf die Maschine zu bringen, dort zu befestigen oder die Maschine einzuschalten war. Taylor dokumentierte jedoch auch die Zeit für das Schleifen oder Schärfen von Werkzeugen und das Einstellen von Maschinen. Durch die Messung aller „Elementarbewegungen,“⁹² die zusammengesetzt einen Arbeitsgang ausmachten, wurde schließlich eine Zeitstudie erstellt, mit deren Hilfe man die genaue Zeit zu bestimmen versuchte, in welcher ein Mann seinen Auftrag ohne Eile und ohne Zeitverschwendung ausführen konnte. Diese so errechnete Zeitvorgabe sollte nun von allen Involvierten Parteien als angemessen, weil wissenschaftlich ermittelt, anerkannt werden.

Nachdem es Taylor durch Zeitstudien gelungen war, die augenscheinlich beste Methode für die Ausführung einer Arbeit zu bestimmen und eine angemessene Zeit für diese zu veranschlagen, galt es, die Arbeiter davon zu überzeugen, ihre Arbeit in der festgelegten Zeit und in der vorgegebenen Art und Weise zu leisten. Für Taylor war das Befolgen der vordefinierten Methoden (diese beinhalteten auch festgeschriebene Einstellungen an den Maschinen) von besonderer Bedeutung, da die angestrebten Zeiten sonst gar nicht erreichbar waren und dies nur den Unmut der Arbeiter befeuert hätte. Um dieses Ziel zu erreichen, begann Taylor den Arbeitern einen zusätzlichen Lohnbetrag anzubieten, sollten sie in ihrer täglichen Arbeit seinen detaillierten Anweisungen folgen. Vor allem in der Umstellungsphase von der altbekannten auf die neue Methode war dies eine willkommene aber auch notwendige Maßnahme. Durch die schließlich gewonnene Produktivität konnte Taylor ihnen langfristig höhere Löhne bezahlen.

Das System, einer auf Zeitstudien basierten Fertigung ist wohl eine der prägnantesten Parallelen zwischen Taylors Ansatz und der Produktion bei Triumph. So wurden auch bei Triumph International Zeitmessungen durchgeführt, um für einzelne sich immer wiederholende Arbeitsschritte Vorgaben erarbeiten zu können. Vor der Einführung eines neuen Artikels wurde von den Planungsstellen ein genauer Zeitwert für dessen Produktion errechnet. In der für neue Entwürfe verantwortliche **Modellabteilung** entstanden ein erster Entwurf, ein Musterstück und die begleitenden Grundvorgaben für Material und Hilfsmittel. Das Musterstück wurde im nächsten Schritt an die **Arbeitsvorbereitung** weitergegeben, wo eine detaillierte Stückliste aller zu verwendenden Einzelteile erstellt wurde. Anschließend wurde mithilfe von „Zeitbausteinen“ ein sekundengenauer Soll-Wert für die Fertigungsdauer eines einzelnen

⁹² Hebeisen, Walter (1999). F. W. Taylor und der Taylorismus: Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus (= Mensch, Technik, Organisation, Bd. 24), Zürich, S. 26.

Bekleidungsartikels kalkuliert. Diese „Zeitbausteine“ hatte sich das Unternehmen im Laufe der Jahre durch die Zeitmessung und Dokumentation von einzelnen Arbeitsgängen erarbeitet.⁹³ So wussten die Mitarbeiter der Arbeitsvorbereitung genau wie lange das Annähen eines BH-Trägers, das Einnähen eines Schaumstoff-Cups oder das Abnähen eines Spitzenbandes in der Produktion schließlich dauern sollte. Um eine möglichst genaue Vorhersage für die Produktionsdauer eines neu entworfenen Artikels treffen zu können, wurden für unterschiedliche Produktgruppen wie Unterhosen, BHs, Nachtwäsche oder Bademoden eigene „Sammlungen“ an „Zeitbausteinen“ angelegt. Gab es für Arbeitsschritte keine etablierten Erfahrungswerte, wurden in der Abteilung Nähtechnik (ein Teilbereich der Arbeitsvorbereitung) neue Methoden erprobt und so erste Richtwerte ermittelt. Mit diesen Richtwerten wurden die Muster in die Nähfilialen geliefert, wo per Stoppuhr die Zeit gemessen wurde. Dort wurde ermittelt, wie lange die Näherinnen im Produktionsalltag benötigten, um die Arbeitsschritte auszuführen.⁹⁴ Diese Information wurde dann zur endgültigen Berechnung der Zeitbausteine herangezogen und konnten gegebenenfalls zur Anpassung der veranschlagten Zeitvorgaben führen. Kam es nach Fixierung der Vorgaben zu Reklamationen von Seiten der Näherinnen, wurden diese genau überprüft. Vor allem in späteren Jahren kamen auch Videoaufnahmen zum Einsatz, die es der Produktionsbetreuung ermöglichten, die beanstandeten Arbeitsschritte zu bewerten, ohne in die Filiale fahren zu müssen. Videoaufnahmen aus anderen Werken wurden dementsprechend auch als Vorlagen verwendet, wenn in einzelnen Niederlassungen die vorgegebenen Zeiten nicht erreicht wurden.⁹⁵

Wie auch in Taylors Werkstätten, spielten bei Triumph die von der Arbeitsvorbereitung vordefinierten Arbeitsmethoden eine wichtige Rolle für das Erreichen der vorgegebenen Zeiten. Hießen die Aufzeichnungen über die zu verwendenden Methoden bei Taylor „Instruktionsblätter“⁹⁶, wurden sie bei Triumph als „Methodenbeschreibung“ bezeichnet. Mit den vorgefertigten Einzelteilen, welche von Wiener Neustadt in die Produktionsstätten gebracht wurden, gelangten diese Methodenbeschreibungen in die Nähwerke. Diese enthielten detaillierte Vorgaben über die zu verwendende Arbeitsmethode, Betriebsmittel, Hilfsmittel und Maschineneinstellung für die Fertigung eines bestimmten Artikels (siehe Abbildung 19). Ihnen konnten sowohl die Werksleiter*innen als auch die Näherinnen alle relevanten Informationen

⁹³ Seminarsitzung mit Eva Pfneisl (14.11.2017).

⁹⁴ Interview Andrea (09.12.2017), S. 11.

⁹⁵ Interview Pfneisl (14.11.2017).

⁹⁶ Hebeisen (1999), S. 31.

entnehmen. Die Methodenbeschreibungen stellten somit eine wichtige Verbindung zwischen der planenden Arbeitsvorbereitung und der ausführenden Näherin dar. Eine möglichst genaue Beschreibung der Arbeitsmethode sollte sicherstellen, dass die Näherinnen die Zeitvorgaben einhalten konnten. Eine ehemalige Mitarbeiterin der Arbeitsvorbereitung beschrieb die Vorgehensweise folgendermaßen: "Wir schrieben so gut es ging genau vor, was die Näherin am Arbeitsplatz zu machen hatte, welche Hilfsmittel sie nehmen musste und welche Vorgabezeit sie dann hatte"⁹⁷.

Datum 11.9.14		erstellt von GG		Artikel		
Werke AT00 83 91		sculpt. sens. w01 cde				
A.Nr.	Betriebsmittel	Hilfsmittel	Prog.	MaterialNr.	FadenNr.	Stk
060	1ND0000F	4000227 40001608 40002381			71501	
Traegereckverstaerkung am Moldcup vornaehen						
Kantenbreite 2mm. Ueberlappbreite 4mm.						
Verstaerkung fuer Traegereck auf Haelfte buggen. Die Lange Seite(=Schnittk						
Traegereckverstaerkung 4mm auf die linke Seite vom Moldcup ueberlappen.						
Armausschnitt Teile buendig nehmen. Im Verlauf vom inneren Cuprand festna						
Ueberstehendes Fadenende buendig schneiden.						
te enthaelt Zuschlag fuer verklebte Teile						

Abbildung 19: Ausschnitt einer Methodenbeschreibung für das Vornähen einer Trägerverstärkung.

Wie bereits angesprochen, hatte Frederic W. Taylor gewisse Schwierigkeiten, die Arbeiter bei der Midvale Steel Company davon zu überzeugen, seine neuen Methoden auch zur Anwendung zu bringen, da diese befürchteten, schlussendlichen weniger Verdienst für mehr Arbeit zu bekommen. Ähnlich war es auch in der Buckligen Welt für Triumph, wo Methodenänderungen nicht immer leicht umzusetzen waren, da die Näherinnen fürchteten, bei einer Umstellung Zeit- und somit Akkordlohneinbußen hinnehmen zu müssen. Analog zu Taylors zusätzlichem Lohnbeitrag ging man bei Triumph international dazu über, den Näherinnen gestaffelte Sondervergütungen für einen bestimmten Zeitraum auszubezahlen, um einen potentiellen Lohnverlust auszugleichen. So wurden bei einer gravierenden Methodenänderung die ersten drei Tage lang beispielsweise 150% der üblichen Lohnsumme ausbezahlt und in einem Zeitraum von etwa drei Wochen schrittweise auf das ursprüngliche Lohnniveau verringert.

⁹⁷ Interview Pfneisl (14.11.2017).

Näherinnen, die eine neue Methode schnell erlernten und anwandten, konnten und sollten in der Umstellungsphase auf diese Art und Weise über den gewöhnlichen Akkordlohn hinauskommen und somit zur Kooperation motiviert werden.⁹⁸

Nachdem Frederick Winslow Taylor es geschafft hatte, seine Arbeiter von den Vorteilen seiner in Instruktionsblättern festgehaltenen Methoden zu überzeugen, entwickelte er das sogenannte „**Differentielle Stücklohn-System**“. Bei diesem Lohnsystem wurde der bisherige Stücklohn der Arbeiter zwar reduziert, aber ein beachtlicher Lohnsprung ab einer gewissen produzierten Stückzahl eingeführt. Diese, durch Experimente ermittelte Erhöhung des Lohns, legte er bei mindestens 30% fest. Vor der Umstellung des Lohnsystems verdiente ein Arbeiter pro Tag \$2,50 durch das Drehen von fünf Eisenbahnachsen zu einem Stücklohn von je 50 Cent. Taylors neues System sah einen Stücklohn von 35 Cent pro Achse vor, wenn der Arbeiter mindestens 10 Stück produzierte, aber nur 25 Cent pro Achse, wenn er unter 10 Stück blieb. Auf diese Art konnten die Arbeiter einen erhöhten Tageslohn von \$3,50 erreichen während für das Unternehmen die Produktionskosten pro Achse abnahmen.⁹⁹ Da die Erfahrung die Arbeiter gelehrt hatte, dass ein höherer Ausstoß meist mit einer Reduktion des Stücklohns einherging, dauerte es einige Zeit, bis sie erkannten, dass Taylor die Absicht hatte, ihnen auf Dauer ein höheres Einkommen zu ermöglichen.¹⁰⁰ In Taylors Untersuchungen führte die Implementierung dieses Lohnsystems dazu, dass das Unternehmen einen doppelt so hohen Ausstoß wie die Konkurrenz erzeugte, während die Arbeiter um etwa 40% mehr verdienten als ihre Kollegen anderswo.

Obwohl sich das von Taylor konzipierte „Differentielle Stücklohn-System“ und das von Triumph verwendete System des Akkordlohns nicht einfach vergleichen lassen, gab es trotzdem interessante Ähnlichkeiten zwischen ihnen. In beiden Fällen sollten die Arbeiter*innen durch eine leistungsorientierte Lohnerhöhung zum Erreichen einer bestimmten (Zeit- oder Stück) Vorgabe motiviert werden. Gemeinsam war den Systemen auch, dass das Nicht-Erreichen dieser Vorgabe eine bedeutende Einbuße im Verdienst nach sich ziehen konnte, während die Erfüllung des verlangten Pensums ein attraktives Einkommen bescherte. Während es von den Arbeitern Taylors leider keine dokumentierten Aussagen zum „Differentiellen Stücklohn-System“ gibt, konnten die bisher bloß theoretischen Einschätzungen

⁹⁸ ebd.

⁹⁹ Königs, Christoph (2009). Vom kalifornischen Drive-in zum Weltkonzern Die Geschichte von McDonald's und der Erfolg des Franchisekonzepts, Aachen, S. 14.

¹⁰⁰ Hebeisen (1999), S. 31.

für Triumph durch Interviews mit ehemaligen Näherinnen durchaus bestätigt werden. Zum Thema Akkordlohn befragt, verwies eine Näherin mit folgenden Worten auf die negativen Folgen dieses Entlohnungsgrundsatzes:

„Du hast eine Vorgabe von Minuten für ein Stück und die sind natürlich an den schnellsten gemessen worden. [...] das war eine sehr harte und stressige Arbeit, jeden Fehler den du gemacht hast um das hast weniger Geld bekommen. [...] weil wennst nicht eine gewisse Anzahl [an Stück/ Minuten Anm.] erreicht hast dann hast auch nichts verdient.“¹⁰¹

Einer anderen ehemalige Mitarbeiterin war hingegen der potentielle Mehrverdienst den der Akkordlohn ermöglichte, auch nach vielen Jahren noch gegenwärtig:

„Also das Akkordarbeiten, das war sicher nicht einfach [...] aber wie gesagt da ist es ums Verdienen gegangen und da warst du froh wenn du lange Zeit die gleiche Arbeit gehabt hast. [...] Eine Schwägerin hab ich gehabt [...] die hat halbtags gearbeitet [...] also die hat im halben Tag so viel verdient wie ich im ganzen Tag, weil sie so flink war [...].“¹⁰²

Eine detailliertere Betrachtung des Akkordlohnsystems bei Triumph International und seine Rolle für das Unternehmen und seine Mitarbeiterinnen findet sich in Kapitel 4.3.1.

Als weiterer Teil von „Taylors methodischem Instrumentarium“¹⁰³ sind die **Selektion und Instruktion** der Arbeiter zu erwähnen. Einerseits ging es dabei um die Frage, wie für eine bestimmte Arbeit der „am besten geeignete Arbeiter“ gefunden werden konnte und andererseits wie diese Arbeiter schließlich die benötigten Fertigkeiten am schnellsten erlernen konnten. Für Taylor hatte sich dieses Problem durch die Etablierung von Bewegungs- und Zeitvorgaben weitgehend selbst gelöst. Da eine „angemessene Tagesleistung“ immer in Referenz zu einem gut geeigneten Arbeiter (von Taylor „first class man“ genannt) ermittelt wurde, entschied das Erreichen dieser Tagesleistung über die Eignung eines Arbeiters für diese Tätigkeit. Sollte jemand diese Tagesleistung nicht erreichen, obwohl er sich nach bestem Gewissen bemühte, war er für diese bestimmte Arbeit nicht geeignet und somit vom Arbeitsplatz zu entfernen. Laut

¹⁰¹ Biographisches Interview Anonym (20.01.2018), S. 1.

¹⁰² Biographisches Interview Anni (20.01.2018b), S. 1.

¹⁰³ Volpert, Vahrenkamp (1977), XXXI.

Taylor sollte von der Unternehmensführung für jeden Arbeiter eine Arbeit gefunden werden, welche seiner Eignung entsprach und die er als „first class man“ verrichten konnte. Diese Eignungen oder Begabungen konnten in einen von zwei Bereichen fallen: Entweder war jemand für die Kopfarbeit (Planungs- und Leitungsaufgaben) oder die Handarbeit (Aufgaben an den Maschinen in der Produktion) besser geeignet. Konnte ein Arbeitsplatz mit einer passenden Person besetzt werden, sollten dieser die entsprechende Fähigkeit durch detaillierte Erklärungen oder Vormachen der idealen Teilbewegungen beigebracht werden. „Detailliertes Kommandieren“¹⁰⁴ war für Taylor der effektivste Weg der Wissensvermittlung.

Ähnlichkeiten zwischen Taylor und Triumph gab es auch in der Zuteilung der zu verrichtenden Arbeit auf die Arbeitskräfte. Wie bei Taylor stand bei Triumph das Erreichen einer vordefinierten Tagesleistung im Vordergrund und war entscheidend für die Zuteilung der diversen Aufgaben. Da es bei Triumph eine Vielzahl von unterschiedlich anspruchsvollen Arbeitsschritten gab, wurden hier zusätzlich Lohngruppen eingeführt. Die Näherinnen wurden von den Vorarbeiter*innen in drei, der Schwierigkeit ihrer Arbeitsgänge entsprechende Lohngruppen eingeteilt. In der ersten Gruppe waren die vermeintlich einfachsten, in der Lohngruppe 3 die anspruchsvollsten Arbeitsgänge zu erledigen.¹⁰⁵ Mila, ehemals Näherin im Nähwerk Kirchsschlag erinnert sich an die Arbeitsgänge in den einzelnen Lohngruppen:

Na und dann haben's ja Lohngruppen auch gehabt: Einser und Zweier und Dreier Lohngruppen. Sagen wir, für gewisse Arbeiten hat man eine Einser Lohngruppe gehabt. Das war zum Beispiel, wenn du die Bügel, die [beim BH, Anm.] in die Reifen gekommen sind hineingesteckt hast. Dann Zwei war das Litzen-Nähen¹⁰⁶ zum Beispiel. Und dann hab ich beim Doreen die Kappen [Cups, Anm.] genäht. Das waren mehr so Korsagen, wo ein breiter Gummi aufgenäht wurde. Da wurden [zur Verzierung Anm.] Spiralen eingeführt und über die Spiralen habe ich beim Nähen drüberspringen müssen. Das war auf der Dreier Lohngruppe.¹⁰⁷

Abhängig von der Lohngruppe wurden den Näherinnen schließlich unterschiedliche Tagesvolumen in Form von Minuten zugeteilt. Je einfacher die Arbeit, umso mehr abzuarbeitende Minuten umfasste das Tagessoll. Durch die Fertigstellung eines Arbeitsschrittes konnten die Näherinnen dieses Soll abarbeiten. Die Einsetzbarkeit der Näherinnen war zwar nicht auf einzelne Arbeitsschritte beschränkt, man versuchte jedoch von Seiten der

¹⁰⁴ ebd., XXII.

¹⁰⁵ Interview Regina (12.01.2018), S. 5.

¹⁰⁶ Als Litze bezeichnet man in der Textiltechnik ein meist bandförmiges, zweidimensionales Geflecht.

¹⁰⁷ Biographisches Interview Mila (12.01.2018), S. 11.

Werksleitung, denjenigen, die mit bestimmten Arbeitsabläufen besser vertraut waren als andere, ähnliche Aufgaben zuzuweisen, um langwierige Eingewöhnungsperioden zu vermeiden.

Auch im Bereich der Wissensvermittlung sind Parallelen zwischen der Maschinenfabrik Taylors und Triumph International zu erkennen. Wie auch bei Taylor, setzte man in der Buckligen Welt auf Imitation und detaillierte Beschreibungen, um Näherinnen zu schulen. Neue Mitarbeiterinnen wurden in den Werken von Gruppenleiter*innen oder eigens angestellten Einlernerinnen instruiert. Je nach Geschicklichkeit verbrachten Sie den ersten Arbeitstag meist damit, sich mit den Maschinen vertraut zu machen. Es wurde das Aus- und Einfädeln von verschiedenen Nähgarnen geübt und an Stoffresten, sogenannten „Fleckerln“, erste Nähversuche gemacht.¹⁰⁸ Die komplexeren Arbeitsschritte wurden durch genaues Nachmachen und das schrittweise Wiederholen von Bewegungsabläufen eintrainiert. Rita, eine Näherin die viele Jahre im Werk Aspang arbeitete, erinnerte sich folgendermaßen an ihre erste Zeit bei Triumph:

Wir haben immer Einlernerinnen g'habt, die hat uns des g'lernt was wir näh'n mussten. Immer alles vorgezeigt. Da habn wir des halt nachg'macht. Da habn wir ein Modell bekommen und dann sind wir des Ganze durchgangen, die ganzen Arbeitsgänge, weil da warn bis zu 30, 40 Arbeitsgänge auf einem BH. Und da habn wir alles durcharbeiten müssen.¹⁰⁹

Danach wurden die neuen Mitarbeiterinnen jedoch schnell in die Produktionslinie integriert und mit Arbeitsgängen versorgt. Je nach Bedarfsfall und Auftragslage konnten diese ersten Stationen im Nähbetrieb einfache oder schwere Arbeiten bereithalten. War zweiteres der Fall, konnte dies eine große Herausforderung darstellen, da es dann besonders schwierig war, die erforderlichen Akkord-Zeiten zu erreichen, wie sich eine ehemalige Näherin aus Kirchsschlag erinnert:

Und da hast dann den Arbeitsschritt lernen müssen und du hast dich dann, dann alle Tag steigern müssen. Da hast eine Vorgabe gehabt. Und des Ziel hast erfüllen müssen und des dauert halt eine gewisse Zeit. Ich hab auch relativ a schwere Arbeit gehabt. Und da hab ich dann um die Mittagszeit herum, gesagt „Des pack ich net, ich geh heim!“ [...] Da hat mir die Vorarbeiterin, die mich angelernt hat,

¹⁰⁸ Biographisches Interview Helga (12.01.2018), S. 4.

¹⁰⁹ Biographisches Interview Rita (7.12.2018), S. 2.

*gesagt: „Wart ab, er wird immer besser! Und es ist dann, von dort an, bergauf
gegangen, ja!“¹¹⁰*

Auch die Einlernerinnen und Gruppenleiter*innen mussten sich immer wieder auf neue Modelle einarbeiten, um dieses Wissen weitergeben zu können. Da sie keine direkte Einschulung bekamen, mussten sie sich auf ihre Erfahrung und die gelieferten Methodenbeschreibung verlassen. Auf Reservemaschinen „übten“ sie alle neuen Arbeitsgänge, während der reguläre Betrieb im restlichen Werk seinen Lauf nahm.¹¹¹

Taylor erkannte bereits in den ersten Jahren seiner Forschungen, dass der Aufwand, den eine Umstellung auf sein System der Wissenschaftlichen Betriebsführung erforderte, sehr hoch war und die Leistungsgrenzen von Meistern und Vorarbeitern überstieg. Traditionell wurden die Anweisungen in amerikanischen Stahlwerken in militärischer Manier von einer Hierarchiestufe an die darunterliegende bis zu den einfachen Arbeitern weitergegeben. Durch die in Taylors System zusätzlichen Aufgaben wie Zeitmessung, Erstellung von Instruktionskarten, Festlegen der Hilfsmittel und vielem mehr, drohte eine Überforderung der mit Führungsaufgaben betrauten Personen. Um eine solche Überlastung zu vermeiden, begann Taylor den Meistern und Vorarbeitern weitere Leute, denen er den Titel „Boss“ verlieh, zur Seite zu stellen. Die Aufgaben dieser Bosse waren auf einzelne kleinere Teilbereiche im Produktionsprozess fokussiert. In Folge dieser ersten Aufgabenteilung erschuf Taylor die Institution des Planungsbüros. In dieser vom Produktionsgeschehen abgekoppelten Abteilung wurden alle planenden Tätigkeiten ausgeführt. Infolgedessen wurden Meister und Vorarbeiter von der Arbeit der Planung und allen Schreibarbeiten entlastet. Mit folgender Überlegung hatte Taylor begründet, was er als **Funktionale Werkstattführung** bezeichnete und später als **Funktionsmeistersystem** bekannt wurde:

„Alle vorstellbare Denkarbeit sollte aus den Werkstätten entfernt und im Planungsbüro konzentriert werden, sodass den Meistern und Vorarbeitern Tätigkeiten bleiben, die strikte ausführender Art sind. Sie sollten ihre Zeit bei den Leuten verbringen, diese lehren, voraus zu denken, und sie in ihrer Arbeit anzuleiten und zu instruieren“¹¹²

¹¹⁰ Interview Regina (12.01.2018), S. 2.

¹¹¹ Biographisches Interview Frau Weidinger (05.07.2018), S. 7.

¹¹² Taylor 1911 zitiert nach Hebeisen (1999), S. 34.

Somit hatte Taylor jenes Charakteristikum geschaffen, das besonders häufig mit seinem System der Arbeitsorganisation assoziiert wird: Die Teilung von planerischer und ausführender Arbeit. Dieses Konzept der Arbeitsteilung ist heute in fast allen industriellen Produktionen dominant. Es sollte deshalb auch nicht überraschen, bei Triumph analoge Organisationsstrukturen zu finden. Aufgrund der dezentralisierten Fertigung war dieses Phänomen bei Triumph sogar noch ausgeprägter als in Taylors ursprünglichem Entwurf, denn hier waren Denk- und Handarbeit nicht nur organisatorisch, sondern auch geographisch voneinander getrennt. Neben der bereits beschriebenen Modellabteilung, sowie Arbeitsvorbereitung und Nähtechnik befanden sich auch die Fertigungsplanung- und Steuerung im Hauptwerk in Wiener Neustadt. Von dort aus wurden alle zentralen, planungsintensiven Arbeiten erledigt und deren Resultate schließlich an die einzelnen Filialen weitergeleitet. Auch an den Nähstandorten selbst kam es zu einer, der Funktionalen Werkstattführung ähnlichen Aufteilung der Arbeit. Zusätzlich zu den Näherinnen gab es in den Filialen eine Reihe von Positionen, die einen möglichst reibungslosen Ablauf garantieren sollten. Während die Näherinnen mit der eigentlichen Fertigung der Artikel beauftragt waren, kümmerten sich die Werksleiter*innen, Gruppenleiter*innen, Bandlleiterinnen, Assistentinnen, Kontrolleur*innen und Einlernerinnen um jene Aufgaben, die nicht direkt an der Nähmaschine ausgeführt wurden. Die Werksleiter*innen waren neben der Dokumentation der Arbeitsleistung und Auslastung vor allem für die Kommunikation mit der Zentrale in Wiener Neustadt verantwortlich. In kleineren Filialen konnten sich die Aufgabengebiete der Werks- und Gruppenleitung überschneiden. Die Gruppenleiter*in¹¹³ war im Besonderen für die Ein- und Verteilung der Arbeit zuständig, was eine genaue Kenntnis der einzelnen Frauen unabdingbar machte, wie die ehemalige Gruppen- und Werksleiterin von Wiesmath berichtete:

Naja, ich bin in der Früh hauptsächlich als Erste kommen und hab das Ganze einteilen müssen, dass jede Näherin ihre Arbeit hat. Weil die waren ja zum Großteil spezialisiert auf eine Maschine. Es ist ja net selbstverständlich, wenn die auf einer Litzenmaschine sitzt, dass man die ohne irgendwas auf eine Ein-Nadel-Maschine setzen kann. Das is a himmelhoher Unterschied. Und da hat man eben vier, fünf, sechs Artikel, in der Gruppe g'habt und immer schauen müssen. Was macht die, was macht die, damit die Zeit a stimmt.¹¹⁴

¹¹³ Gruppenleiter*innen wurden vor allem in den frühen Jahren und in der Umgangssprache der Näherinnen oft als „Bandlleiterin“ bezeichnet.

¹¹⁴ Interview Weidinger (05.07.2018), S. 7.

Die Gruppenleiter*innen welche den Werksleiter*innen unterstellt waren, organisierten die Arbeitsschritte für etwa 10 bis 25 Näherinnen. Mithilfe der Assistentinnen betreuten sie die in Linien oder Bändern organisierten Arbeitsgruppen und trugen somit zentrale Verantwortung für die Sicherstellung einer möglichst reibungslosen Produktion. Bei den Einlernerinnen handelte es sich meistens um Näherinnen mit vieljähriger Erfahrung, deren Aufgabengebiet die Instruktion neuer Mitarbeiterinnen genauso beinhaltete, wie die Weitervermittlung neuer Methoden im Falle eines Produktwechsels. Die als „Kontrollen“ bekannten Mitarbeiter*innen der Qualitätssicherung waren als einzige nicht der lokalen Werksleitung unterstellt, sondern als „Stabsstelle“ direkt an die Fertigungssteuerung in Wiener Neustadt angebunden. Ihre Aufgabe war die Gewährleistung und Einhaltung der Qualitätsstandards, die durch konzernweite Vorgaben festgeschrieben waren.

In Anbetracht der funktionalen Aufgabenteilung könnte man, mit Ausnahme der Werksleitung, alle Positionen des „mittleren“ bis „unteren“ Managements am Nähstandort durchaus mit den „Bossen“ Taylors vergleichen und somit eine klare Verbindung zu seinen „Funktionalen Meistern“ herstellen.

4.1.1.1 Kritik am „Taylorismus“

Das System der Wissenschaftlichen Betriebsführung, das einer breiteren Allgemeinheit eher unter dem meist sehr negativ konnotierten Begriff des „Taylorismus“ bekannt ist, sah sich von Beginn an mit Kritik konfrontiert. Die Kritik an der Person Taylor, aber vor allem am Taylorismus, beziehungsweise dessen Erbe ist bis heute nicht verklungen. Vor allem in den 1960er und 1970er Jahren war es im Rahmen der wachsenden Arbeiterbewegungen in Amerika und Europa zu einer Art Renaissance der Taylorismus - Kritik gekommen. Eine Kritik am Taylorismus ist auf Grund der unterschiedlichen Bedeutungen, die dem Begriff im Laufe der Zeit zugeschrieben wurden, jedoch nicht unproblematisch. Kritiker hatten unterschiedliche Ideen davon, was „Taylorismus“ sein sollte. An dieser Stelle soll versucht werden, die markantesten und häufigsten Kritikpunkte des „Taylor-Systems“ darzulegen, um ein möglichst klares Bild davon zu bekommen, was alles unter Taylorismus verstanden wird und wurde.

Ein schon zu Taylors Lebzeiten immer wieder kritisiertes Aspekt der Wissenschaftlichen Betriebsführung war das Prinzip der Arbeitsteilung, im Besonderen die von Taylor geforderte Trennung von Kopf- und Handarbeit. Heute scheinen in dieser Hinsicht vor allem die Frage nach der Degradierung der Arbeiter*innen und deren Arbeitsbefriedigung, sowie der wegen

starker Arbeitsteilung ständigen Wiederholungen von einzelnen Arbeitsschritten im Vordergrund zu stehen.¹¹⁵ Die deutsche Historikerin Angelika Ebbinghaus argumentiert, dass durch die von Taylor konzipierte Aufgabenteilung „der Arbeiter als Mensch“ stark in den Hintergrund gedrängt und als ein Störfaktor im Arbeitsprozess angesehen wurde. So schrieb sie in ihrer der Arbeitswissenschaft gewidmeten Dissertation: „Solange die Arbeiter die Ausführung ihrer Arbeit selbst planten, solange waren sie bis zu einem gewissen Ausmaße Herr über ihre Arbeit und Arbeitszeit. Genau an diesem Punkt trieb die „Wissenschaftliche Betriebsführung“ die gesellschaftliche Arbeitsteilung weiter und löste systematisch geistige Arbeit, Denken und Planen, aus dem Arbeitsprozess heraus.“¹¹⁶ Ihrer Meinung nach kam die Verlagerung des Arbeitswissen an das Arbeits- oder Planungsbüro einer Entmündigung und Herabsetzung der Arbeiterschaft gleich.

Die Aufteilung von komplexen Arbeitsgängen in immer kürzere, einfachere Arbeitsabfolgen wurde von vielen Kritikern als einer der schwerwiegendsten Anklagepunkte vorgebracht. Einerseits warf man dem Taylor-System vor, den individuellen Arbeiter*innen jeden Spielraum für eigene Gestaltung zu nehmen, andererseits sah man in der Vereinfachung von Arbeitsgängen durch deren Zerstückelung eine Möglichkeit, immer weniger gut ausgebildete Arbeitskräfte einsetzen zu können, was letztendlich zu einer leichteren Austauschbarkeit der einzelnen Arbeitskraft führte. Das Wissen um die eigene Ersetzbarkeit im Gegenzug setzte Arbeiter*innen unter Druck, sich nicht gegen den Arbeitgeber aufzulehnen. Dieser Aspekt wurde im Laufe der Jahre vor allem von den Gewerkschaften immer wieder angeprangert.

Schon zur Zeit der Veröffentlichung seines Texts „Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“ wurde Taylor vorgeworfen durch das Festlegen von Stückpreisen und der Einführung des „Differentialen Stücklohns“ Arbeiter auszubeuten und „zur Erschöpfung zu treiben“. Kritiker argumentieren, dass vor allem die Bewegungsstudien zu einem besseren Verständnis der Funktionsweise der „komplexen Maschine“ Mensch beigetragen hätten und somit eine dauerhafte „Arbeitsintensifikation“ erst ermöglichen.¹¹⁷ Die American Federation of Labor (AFL), einer der ersten amerikanischen Facharbeitergewerkschaftsbünde, beschrieb Taylors Ansatz 1915 wie folgt: „Die wissenschaftliche Betriebsführung ist in ihrem Geist und

¹¹⁵ Hebeisen (1999), S. 120 ff.

¹¹⁶ Ebbinghaus, Angelika (1984). Arbeiter und Arbeitswissenschaft: Zur Entstehung der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“ (= Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Forschung, Bd. 47), Wiesbaden, S. 59.

¹¹⁷ Volpert, Vahrenkamp (1977), XVIII.

in ihrem Kern ein gerissen ausgedachtes System, welches einen Bonus für Muskeln und Geschwindigkeit statt für Intelligenz gewährt und welches die Individuen dazu zwingt, ‚Hetzer‘ und ‚Raser‘ zu werden[...]“¹¹⁸. Man warf Taylor aber nicht nur vor ein System entworfen zu haben, welches die körperliche Ausbeutung der Arbeiter*innen begünstigte, sondern auch, dass seine Konzeption der Betriebsführung dafür sorgte, das kollektive Fachwissen der Belegschaft zu systematisieren und unter das Monopol des Planungsbüros zu stellen. Der Vorwurf, Wissensenteignung sei schon immer ein zentraler Teil des Taylorismus gewesen, verschwand auch knapp 100 Jahre nach Taylors ersten Publikationen nicht aus den Schriften und Abhandlungen seiner Kritiker.¹¹⁹

4.1.1.2 Positive Stellungnahmen zu Taylors Lehre

Während Taylors Lehren von vielen Autoren kritisch betrachtet wurden, gab es auch immer wieder positive Stimmen. Die meisten, die die Wissenschaftliche Betriebsführung als wichtigen Beitrag zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte des 20. und 21. Jahrhunderts anerkannten, machten Missverständnisse, Missinterpretationen und Fehlanwendungen seines Systems für den schlechten Ruf des „Taylorismus“ verantwortlich.

Der in Österreich aufgewachsene und später in die USA emigrierte Ökonom Peter F. Drucker beispielsweise ergriff für Taylor Partei und schrieb: „Wenige Personen in der Geistesgeschichte bewegten mehr als Taylor. Wenige wurden so willkürlich missverstanden und mit so viel Eifer falsch zitiert“¹²⁰. Andere argumentierten in ähnlicher Art und Weise, relativierten die Rolle Taylors bezüglich der Missinterpretationen aber etwas. G.R. Butler, ehemaliger Professor an der *Michigan Technological University* beschrieb die Rezeption Taylors in einem Artikel für die wissenschaftliche Fachzeitschrift *Industrial Management* folgendermaßen: „Taylors Beiträge zur Betriebsführung in der Industrie waren vielfältig, und Elemente seiner ‘Ansichten‘ und seiner Philosophie sind auch heute mehr als nur angebracht. Taylor lebte in einer sozial und politisch sehr unstillen und wechselhaften Zeit. Die Beziehungen zwischen Arbeiterschaft und Arbeitgebern waren voller Unrast, und die Entwicklung zu einer Industriegesellschaft war noch im Fluss. Eine Anzahl seiner Ideen und Konzepte war sehr umstritten und alles andere als

¹¹⁸ Hoxie 1915, 15 zitiert nach Hebeisen (1999), S. 135.

¹¹⁹ Volpert, Walter (1985). Zauberlehrlinge: Die gefährliche Liebe zum Computer (= Beltz Bewußtsein), Weinheim, S. 28.

¹²⁰ Drucker, Peter F. (1993). Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf, S. 58.

allgemein anerkannt. Viele Kontroversen scheinen zum Missverständnis und zur häufigen Fehlanwendung seiner Philosophie und seines ‘Systems‘ geführt zu haben, wobei es scheint, dass er zu manchen Zeiten selbst zu diesem Missverständnis beigetragen hat“¹²¹.

Peter Drucker zufolge war auch der häufige Vorwurf der Ausbeuterei unbegründet und zum Teil auf „Rufmordkampagnen“ der zeitgenössischen amerikanischen Gewerkschaften zurückzuführen, die in seiner Untersuchung der Arbeit einen Angriff auf ihr Monopol über die einzelnen Handwerke sahen. Über Taylors Motivation und Ziele schrieb Drucker folgendes:

„[...] Was ihn dazu bewegte die Arbeit zu untersuchen, war sein Schock über den gegenseitigen Hass zwischen den Kapitalisten und den Arbeitern, der das ausgehende neunzehnte Jahrhundert prägte. [...] Sein Ziel wurde es, den Arbeitern zur Produktivität zu verhelfen, damit sie einen angemessenen Lohn verdienen konnten. Sein Motiv war nicht die Effektivität. Es war nicht Gewinnsteigerung für den Eigentümer. Bis zu seinem Tod sagte er, der wichtigste Nutznießer der Früchte der Produktivität müsse der Arbeiter, nicht der Eigner sein. Sein wichtigstes Ziel war die Schaffung einer Gesellschaft, in der die Eigentümer und Arbeiter, die Kapitalisten wie die Proletarier, ein gemeinsames Interesse an der Produktivität entwickeln und durch die Anwendung des Wissens auf die Arbeit eine harmonische Beziehung aufbauen konnten.“¹²²

Es waren jedoch nicht nur amerikanische Ökonomen und Professoren, die sich – besonders ab den 1990er- Jahren positiv über die Forderungen Taylors äußerten. So schrieb beispielsweise der deutsche Psychologe und Arbeitswissenschaftler Ekkehardt Frieling in einem Beitrag für die interdisziplinäre Zeitschrift *Arbeit* wie folgt: Fast bin ich geneigt zu behaupten, dass der viel beschimpfte Taylor humanorientierter war als die streamline Trainees der neunziger Jahre. Taylor (1919) hat sich mit den konkreten Tätigkeiten, Arbeitsbedingungen und Erschwernissen der Mitarbeiter befasst und arbeitsgestalterische Vorschläge unterbreitet, die den heutigen Jungmanager als Systemschädling denunzieren würden. Zu erinnern ist beispielsweise an den Vorschlag Taylors, die Kontrolltätigkeiten bei der Überprüfung von Kugellagern nach 75 Min. für 10 Min. durch eine Pause zu unterbrechen oder Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich durchzuführen. In einem Zulieferbetrieb [der Automobilindustrie] mit vergleichbaren Kontrolltätigkeiten, wie sie Taylor geschildert hat, geht man heute noch davon

¹²¹ G.R. Butler zitiert nach Hebeisen (1999), S. 171.

¹²² Drucker (1993), S. 58 f.

aus, dass Frauen derartige Kontrollarbeiten über eine 8-Stunden-Schicht mit den Standardpausen durchführen können.¹²³

Eine pauschale Verurteilung der Wissenschaftlichen Betriebsführung scheint in den meisten Forschungsbereichen wohl der Vergangenheit anzugehören und eine differenziertere Auseinandersetzung mit Taylors Werk eingesetzt zu haben. Diese Entwicklung scheint sich auch in der abschließenden Feststellung Hebeisens widerzuspiegeln, wo er behauptet, dass der „Taylorismus“ nicht die Anwendung der Lehre Taylors im Sinne seiner eigenen Auslegung ist, sondern dass der „Taylorismus“ zu definieren ist als die Missachtung, der Missbrauch und die schädlichen Auswüchse einer falschen Anwendung der Lehre von der wissenschaftlichen Betriebsführung¹²⁴.

4.1.1.3 Scientific Management und seine Bedeutung heute

*Der Taylorismus beherrscht die Welt der Produktion; die Praktiker von 'Human Relations' und 'Betriebspsychologie' sind die Wartungsmannschaft für die menschliche Maschinerie. Wenn der Taylorismus heute nicht als getrennte Schule besteht, so liegt der Grund dafür darin, daß er - abgesehen vom schlechten Klang seines Namens - heute nicht mehr Eigentum einer speziellen Richtung ist, sondern daß vielmehr seine Lehren zum Fundament aller Arbeitsgestaltung geworden sind.*¹²⁵

Obwohl das obenstehende Zitat aus dem Jahr 1977 stammt, hat es kaum etwas von seiner Gültigkeit verloren. Wie man auch zu den Lehren von Frederick W. Taylor steht mag, scheint heute es unbestritten, dass sein System der Wissenschaftlichen Betriebsführung langfristige und wesentliche Auswirkungen auf die industrialisierte Produktion hatte, die bis heute andauern. Eduard Gaugler hat in seinem Text „The Principles of Scientific Management – Bedeutung und Nachwirkungen“ sechs allgemeine Aspekte in Taylors Werk identifiziert die auch in heutigen Managementkonzepten zu finden sind:¹²⁶

¹²³ Frieling, Ekkehardt (1998). Drei Jahre in der Praxis - oder welchen Sinn kann Job rotation für Hochschullehrer haben? In: *Arbeit*, 7 (1), S. 7–20.

¹²⁴ Hebeisen (1999), S. 177.

¹²⁵ Braverman, Harry (1977). *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*, Frankfurt (Main), S. 74.

¹²⁶ Gaugler, Eduard (1996). "The Principles of Scientific Management" - Bedeutung und Nachwirkungen, In: Schefold, Bertram, Karl-Dieter Gröske, Herbert Hax, Arnold Heertje (Hg.), *Vedemecum zu dem Klassiker der Wissenschaftlichen Betriebsführung*, Düsseldorf, S. 26–47, hier: S. 43 ff.

- 1) Das Taylor-System wurde für Unternehmen in einer marktwirtschaftlichen Ordnung entwickelt und erhebt die Wettbewerbsfähigkeit daher zum Hauptziel des Managements.
- 2) Scientific Management beruht auf der Überzeugung, dass die Interessen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer miteinander übereinstimmen sollten.
- 3) Anstelle von „ererbten“ Faustregeln und Arbeitsverfahren setzt Taylor auf die systematische Entwicklung von Bestverfahren (one-best-method)
- 4) In der Wissenschaftlichen Betriebsführung spielen die mittleren und unteren Führungskräfte eine entscheidende Rolle.
- 5) Taylors System legt großen Wert auf die intensive Zusammenarbeit zwischen Management und Arbeitskräften im betrieblichen Alltag.
- 6) Taylor erkannte schon früh den Wert der intrinsischen Motivation für ein Unternehmen und empfahl nicht nur „Arbeitsentgeltgestaltung“ als Werkzeug in der Mitarbeiterführung zu nutzen.

Während die oben angeführten Aspekte heute in mehr oder weniger gleicher Form in fast allen gängigen Managementstrategien gefunden werden können, gibt es auch einige Management-Instrumente, die laut Gaugler „zumindest partiell Weiterentwicklungen für einen schon von Taylor gegebenen Impuls“¹²⁷ darstellen. Zu diesen können unter anderem das aus der japanischen Automobilbranche bekannte Total Quality Management (TQM), sowie das KAIZEN beziehungsweise die Denkweise des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP oder CIP) gezählt werden.

Vor allem das Prinzip des KAIZEN beziehungsweise das KVP spielten in späteren Jahren auch bei Triumph International eine wichtige Rolle. In Kapitel 4.4.1 „Kaizen und CIP/KVP“ wird das Thema mit Bezug auf Triumph genauer betrachtet.

4.1.2 Die Rolle der Näherinnen im Produktionsprozess

Neben einer effizienten und leistungsfähigen Arbeitsorganisation spielt vor allem ein Faktor eine zentrale Rolle für ein erfolgreiches Produktionssystem: Die Arbeiter*innen. Im Fall von Triumph International handelte es sich in dieser Hinsicht hauptsächlich um Näherinnen. Ohne die vorhandenen Arbeitskräftereserven, welche Triumph in den 1960er-Jahren in der Buckligen

¹²⁷ ebd., S. 44.

Welt vorfand, wäre an den Aufbau einer großangelegten Produktion gar nicht zu denken gewesen.

Nachdem Mitarbeiterinnen vom Unternehmen angeworben (siehe Kapitel 2.2) und eingeschult wurden, entwickelten sie sich im Laufe der Zeit oft zu Spezialistinnen in ihrem Beschäftigungsbereich. Obwohl die Näherinnen oft ohne spezifisches Vorwissen als angelernte Hilfskräfte bei Triumph zu arbeiten begannen, sorgte der Zeitdruck des Akkordlohnsystems dafür, dass die Näherinnen ihre Arbeiten mit einer erstaunlichen Geschwindigkeit und Präzision zu erledigen lernten. Waren die Näherinnen erstmal eine Zeit lang im Unternehmen beschäftigt, stellten sie eine wertvolle Ressource für die Firma dar. Konnte der Betrieb eine Vielzahl solcher erfahrenen und spezialisierten Näherinnen beschäftigen, sicherte er damit den effektiven Ablauf der Produktion. Das folgende Zitat aus dem Geschäftsbericht des Jahre 1977 zeigt, dass sich das Unternehmen der Wichtigkeit dieser erfahrenen Mitarbeiter*innen schon früh bewusst war:

Diesem Aufgabenbereich [Kompetenz im Produktionsbereich Anm.] kommt bei dem raschen Modellwechsel unserer modischen Kollektionen und dem bei einem Frauenbetrieb natürlich hohen Fluktuationsgrad vorrangige Bedeutung zu. Hoher Ausbildungs- und Erfahrungsstand sind wichtige Voraussetzungen für die notwendige Flexibilität im gesamten Unternehmungsbereich.¹²⁸

Ein leitender Angestellter aus dem Personalbereich beschrieb die Qualifikationen dieser Näherinnen mit den folgenden Worten:

Also da waren wirklich von Schneiderinnen, also mit von Leuten, die sehr wohl eine Berufsausbildung hatten bis absoluten Hilfskräften[...] unterschiedlichste Näherinnen, die toll waren in ihrem Job, sehr stark ausgerichtet auf das, was halt die Firma Triumph gebraucht hat. Ständiges Umlernen, weil wieder ein neues Produktlaunching war, also ständig gefordert zu sein, schnell zu arbeiten, schnell erfassen, genau zu arbeiten, also hochqualifiziert in dem, was sie gemacht haben, aber halt sehr eng hochqualifiziert bezogen auf den Berufsweg.¹²⁹

Als Hauptverantwortliche an den Produktionsstandorten war den Werksleiter*innen durchaus bewusst, wie sehr sie und das Unternehmen in Notfällen auf die Näherinnen und deren Kooperation angewiesen waren. Vor allem in Situationen, in denen sich ein Auftrag an irgendeiner Stelle im Unternehmen, sei es im Einkauf oder im Zuschnitt, verzögert hatte, waren

¹²⁸ Triumph International AG Wiener Neustadt (Juni 1978). Geschäftsbericht 1977, S. 5.

¹²⁹ Experteninterview Herbert Pelzer (05.07.2018), S. 9 f.

die Nähereien die letzte Möglichkeit, Zeit aufzuholen. Dies war jedoch nur möglich, wenn sich die Näherinnen bereit erklärten, Überstunden zu machen. Eine ehemalige Werksleiterin beschrieb ihr Interesse, ein möglichst gutes Verhältnis mit den Näherinnen zu haben, wie folgt:

Du hast schon schauen müssen. Wenn du als Chefin eine Goaschtige [garstige Anm.] gewesen wärst, die hätten dich hängen lassen... Weil unser größtes Problem waren immer die Termine. Und wir waren die Letzten in der Produktion. [...] Und nach uns ist der Termin gestanden. Und der Kunde hat gesagt "Dann und dann will ich das!" Und wenn er's drei Tage später bekommen hat er gesagt "Ich brauch das nimmer".

Da hast dann schauen müssen, dass dich die Leute nicht verlassen, wenn's hart auf hart gegangen ist. Wenn du mal hinten nach arbeiten hast müssen für ein paar Stunden [...]. Das waren die normalen Abläufe. Und da hast schauen müssen, dass die Leute mit dir mitziehen.¹³⁰

Gerade in solchen Situationen waren jene Näherinnen, die durch ihre langjährige Erfahrung viele verschiedene Arbeitsgänge an diversen Maschinen beherrschten und in Bestzeiten erledigen konnten, besonders wertvoll. Das Unternehmen hatte also ein explizites Interesse, die Fluktuation der Belegschaft möglichst gering zu halten und Näherinnen dazu zu motivieren, möglichst lange ihrer Tätigkeit bei Triumph nachzugehen. Dadurch, dass ausschließlich Frauen in den Nähereien arbeiteten, waren vor allem Schwangerschaften und Eheschließungen für ein Ausscheiden aus dem Unternehmen ausschlaggebend. Obwohl es in der ländlich geprägten Gegend südlich von Wiener Neustadt ohnehin kein großes Angebot an alternativen Arbeitsplätzen gab, versuchte Triumph seine Mitarbeiterinnen bestmöglich an ihre Arbeitsstelle zu binden, beziehungsweise zu einer Rückkehr nach einer Schwangerschaft zu bewegen, um die traditionell hohe Fluktuationsrate möglichst gering zu halten. Dass man mit diesem Bestreben durchwegs erfolgreich war, zeigt der Rückgang der Fluktuationsrate von rund 38% im Jahr 1972¹³¹ auf knapp 20% im Jahr 1996¹³² wo sie sich in den folgenden Jahren einpendelte.

¹³⁰ Biographisches Interview Beiglböck & Simon (30.12.2018), S. 23.

¹³¹ Triumph Geschäftsbericht 1972 (Mai 1973), S. 4.

¹³² Triumph International AG Wiener Neustadt (Juni 1997). Geschäftsbericht 1996, Wiener Neustadt, S. 8.

4.2 Die Triumph Familie – Mitarbeiterbindung durch Gemeinschaftsgefühl

Anschließend soll ein besonderes Augenmerk auf das von der Unternehmensleitung gepflegte Bild der Triumph-Familie gelegt werden, welches durch Betriebsfeiern kultiviert und zur Bindung der Näherinnen an das Unternehmen genutzt wurde.

Heute spricht man im Personalmanagement mit großer Selbstverständlichkeit von „Personalerhaltung“, „Mitarbeiterbindung“ oder „Employee Retention“. Professorin Astrid-Szebel-Habig von der Fachhochschule Aschaffenburg geht davon aus, dass die Beziehungen, die Menschen haben, die Grundlage aller Bindungen sind: „Sie sind gekennzeichnet durch das Maß des Vertrauens, das sich in der Kommunikation der Beteiligten niederschlägt und das sich ebenso in der Belastbarkeit zeigt. Eine Beziehung wird zur Bindung, wenn auf Dauer Erwartungen positiv erfüllt werden.“¹³³ Diese Bindung beschreibt, in welchem Ausmaß sich ein Mitarbeiter einem Unternehmen zugehörig und verbunden fühlt und beinhaltet die gegenseitigen Erwartungen von Arbeitnehmer und Arbeitgeber, die über den formalen Arbeitsvertrag hinausgehen. Der Mitarbeiter erhofft sich Wertschätzung und faire Behandlung und zeigt dafür Arbeitsleistung und Loyalität. Das Unternehmen erwartet den Verbleib im Betrieb, die Leistung und die Loyalität und „gestaltet dafür die Arbeitsbedingungen sowie die kulturellen Rahmenbedingungen“¹³⁴. Dementsprechend sind es für Szebel-Habig diese Bindungen, die von Betrieben durch das Ergreifen von „bindungsstützende Maßnahmen“¹³⁵ gefördert werden müssen, „um die Wahrscheinlichkeit des Verbleibs gewünschter Arbeitnehmer zu erhöhen und Wissensträger längerfristig für das Erreichen des Unternehmenserfolgs zu verpflichten“¹³⁶.

4.2.1 Die Rolle von Firmenfeiern, Betriebsausflügen und Freizeitveranstaltungen

Vergleicht man diese aktuellen Ansätze mit den von Triumph in den 1960er und 1970er Jahren gesetzten Maßnahmen, scheint man in Wiener Neustadt der Zeit um einiges voraus gewesen zu sein. Denn neben den schon im ersten Kapitel (2.2 Die Geschichte von Triumph in Österreich) erwähnten Erleichterungen wie Werksbussen oder Werksküchen setzte man bei Triumph vor

¹³³ Szebel-Habig, Astrid (2004). Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?: Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor (= Beltz Qualifikation Management und Karriere), Weinheim, Basel, S. 34.

¹³⁴ Liebhart, Christian (2009). Mitarbeiterbindung - Employee Retention Management und die Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung, Hamburg, S. 14.

¹³⁵ ebd., S. 13.

¹³⁶ ebd.

allem auf die Etablierung eines firmenbezogenen Gemeinschaftsgefühls um die oben genannten Ziele der Fluktuationsreduktion und des Wissenserhalts zu erreichen. Dieses Gemeinschaftsgefühl erreichte man unter anderem durch das Abhalten von Firmenfeiern, Betriebsausflügen und Freizeitveranstaltungen.

Dass diese Strategie besonders in den früheren Jahren erfolgreich war, zeigen die vielfältigen Aussagen von ehemaligen Näherinnen zum Thema. Nach besonders positiven oder schönen Erlebnissen befragt, erinnerten sich viele an die als „pompös“¹³⁷ und "besonders"¹³⁸ beschriebenen Betriebsausflüge und Firmenfeiern. Da sich die Näherinnen oft schon aus einem privaten Kontext kannten, boten die außerbetrieblichen Aktivitäten eine wertvolle Gelegenheit, neue Freundschaften zu knüpfen oder bestehende zu pflegen. Bei großen Firmenfesten wurden alle Mitarbeiter*innen zur gemeinsamen Feier eingeladen, was bedeutete, dass bis zu 3000 Personen an einer Örtlichkeit versammelt werden mussten. Das solche Feierlichkeiten bleibende Eindrücke hinterließen, zeigen die vielen Erinnerungen der ehemaligen Näherinnen:

Wir haben schon öfters Feiern gehabt. [...] da sind halt von allen Filialen alle zusammengekommen [...], das war schön.¹³⁹

[...] die [Firmenfeiern] waren schon immer wild [sehr Anm.] schön. Oh ja, auf das hab ich mich schon gefreut [...] Bei ein paar war ich halt dabei. Drei, viermal wird es schon gewesen sein.¹⁴⁰

Wenn wir so Betriebsfeiern gehabt haben, dann sind wir ausgefahren, nicht. Ganze Busweise, haben alle getroffen. Und dann ist es losgegangen, ja Halligalli, meist hat es eine Musik gegeben und, [...] das war auch immer lustig. Da bist zu vielen verschiedenen Leuten gekommen, ja, die Firmen [Filialen Anm.] sind auf einem Tisch gesessen, also auf mehreren. Die sind dagesessen und [...] meist hat jeder wen wo von den anderen Filialen auch gekannt, nicht.¹⁴¹

Da habens uns überall eingesammelt. Ich glaub bis zehn hast du gearbeitet und dann haben sie dich halt dich hingefahren. Das war immer ein mords Trara [große Aufregung Anm.] Musst dir denken so viele Weiber auf einem Haufen.¹⁴²

¹³⁷ Biographisches Interview Annemarie (09.12.2017), S. 20.

¹³⁸ Interview Andrea (09.12.2017), S. 14.

¹³⁹ ebd., S. 13.

¹⁴⁰ ebd., S. 14.

¹⁴¹ Interview Helga (12.01.2018), S. 16.

¹⁴² Interview Annemarie (09.12.2017), S. 21.

Gelegenheiten für solche Firmenfeiern gab es immer wieder: Firmenjubiläen, die Einweihung neuer Werke oder auch runde Geburtstage des Direktors wurden ausgiebig gefeiert. Es stand jedoch immer die „Firma Triumph“ im Mittelpunkt, wurden doch die Leistungen des Unternehmens oder dessen langjähriges Bestehen gefeiert. Während die Feiern einerseits eine Inszenierung der guten Beziehung zwischen Unternehmen und Belegschaft waren, stellten sie andererseits auch ein Instrument der Mitarbeitermotivation dar. Das Unternehmen wollte zeigen, dass es für seine „Familie“ keine Kosten und Mühen scheute.



*Abbildung 20: Busse für die Anreise aller Mitarbeiter*innen zur ersten großen Firmenfeier in Wiener Neustadt*

Handelte es sich bei den Firmenfeiern um Filialen übergreifende Großveranstaltungen, wurden Betriebsausflüge in der Regel vom Betriebsrat eines einzelnen Standortes organisiert¹⁴³, durch die Betriebsratsumlage und einen Selbstkostenbeitrag der Näherinnen finanziert und vom Unternehmen mit einem Beitrag unterstützt.¹⁴⁴ Da die Frauen auf diesen Ausflügen meist unter sich blieben, war auch die Stimmung oft sehr ausgelassen. Die Ausflüge wurden entweder als Tagesausflüge in die angrenzenden Bundesländer, beispielsweise an den Neusiedlersee, nach Wien oder Mariazell oder über ein verlängertes Wochenende – etwa nach Meran –

¹⁴³ ebd., S. 23.

¹⁴⁴ ebd., S. 24.

unternommen. Diese Kurzreisen waren für die Näherinnen oft besondere Gelegenheiten von zu Hause wegzukommen, um etwas Neues kennen zu lernen, wie sich eine ehemalige Näherin erinnert:

*Naja, es war etwas Besonderes, weil so oft bist du früher nicht fortgekommen.
Das war nicht so wie heute, wo du einfach fährst.¹⁴⁵*

In Ergänzung zu diesen Angeboten, gab es einige Jahre lang jährliche Betriebsschirennen in Puchberg am Schneeberg, bei denen die Mitarbeiter*innen gegeneinander im Wettkampf antraten. Die Gewinner*innen bekamen von der Firma Medaillen oder Pokale (siehe Abbildung 21).¹⁴⁶ All diese Aktivitäten sollten einerseits die Bindung der Mitarbeiter*innen an das Unternehmen stärken, andererseits ein positives Bild der Firma Triumph nach außen tragen und wurden dementsprechend strategisch genutzt.



Abbildung 21: Siegerpokale eines Triumph-Schirennens aus dem Jahr 1992 und 2000.

¹⁴⁵ ebd.

¹⁴⁶ Interview Helga (12.01.2018), S. 16.

In Anlehnung an typisch familiäre Unternehmungen wie gemeinsame Feierlichkeiten, Urlaube oder Skiausflüge versuchte man so von Seiten des Arbeitgebers die innerbetrieblichen Werte und Normen wie „Zusammenhalt“ und „Familie“ an die Belegschaft weiterzugeben.¹⁴⁷ Ein wichtiger Bestandteil dieser Konstruktion von Zusammengehörigkeit ist die Vermischung von Arbeits- und Privatsphäre. Obwohl die Feiern im Anschluss an die Arbeitszeit stattfanden, oft in den Räumlichkeiten der Firma und im Umfeld der Kolleg*innen abgehalten wurden, produzierten das gemeinsame Essen, Trinken, Reden und gemütliches Zusammensein eine Art der Vertrautheit und Nähe, die für die „auf ‘Freiwilligkeit‘ und ‘Gleichheit‘ basierenden Beziehung des Privatlebens typisch sind“¹⁴⁸. Diese Spiegelung des Privaten durch gemeinsames Tanzen oder Essen und Trinken diente dazu, ein „Wir-Triumph-Gefühl“ herzustellen. Das Individuum wird abgelöst durch die „Betriebsgemeinschaft“¹⁴⁹. Ausdruck findet diese Art der Firmenpolitik in der Aussage eines langjährigen Mitarbeiters aus dem Management, wenn er berichtet: „Es war wirklich eine Familie. Und jeder an seinem Platz.“¹⁵⁰

4.2.2 „Der war noch Mensch“ - Die Person Ignaz Längle

Für viele der Näher*innen wurde dieses Bild der „Triumph-Familie“ vom Vorstandsvorsitzenden und Geschäftsführer KR Ignaz Längle verkörpert, der mit seiner immensen Beliebtheit eine wichtige Verbindung zwischen Belegschaft und Führungsetage darstellte. Ignaz Längle, ursprünglich aus der Nähe von Götzis in Vorarlberg stammend, hatte in Deutschland eine dreijährige Ausbildung für Industrielle Textiltechnik absolviert und schließlich eine Stelle beim Vorarlberger Unternehmen Huber Trikot angetreten. Als Produktionsleiter besuchte er unter anderem den Huber-Standort in der Wiener Innenstadt wo er seine zukünftige Frau Gabriele kennenlernte. Als das deutsche Unternehmen Triumph für seine in Wiener Neustadt entstehende Produktion einen Betriebsleiter suchte, engagierte man Längle für die Funktion.¹⁵¹ Dem Jobwechsel folgte der Umzug nach Wiener Neustadt. Ab 1.

¹⁴⁷ Petrova, Ivanka; Götz, Irene (2000). Erzählungen als Indikator für Unternehmenskultur: Zur Ethnographie innerbetrieblicher Kommunikation in einem mittelständischen Unternehmen, In: Clemens Wischermann, Peter Borscheid (Hg.), Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert. Neue Wege der Unternehmensgeschichte, Dortmund, S. 227–242, hier: S. 230.

¹⁴⁸ Hesslinger, Eva (1997). Betriebsfeiern als Spiegel des Betriebsalltags?: Zum Problem der Repräsentation komplexer Settings durch einzelne Kultursegmente. In: *Schweizerisches Archiv für Volkskunde* (2), S. 137–168, hier: S. 144.

¹⁴⁹ ebd., S. 145.

¹⁵⁰ Böhm, Caro. Gedächtnisprotokoll und Forschungstagebuch, Wiener Neustadt, Juni 2018.

¹⁵¹ Biographisches Interview Gabriele Längle (02.12.2018), S. 5 ff.

November 1960 leitete Ignaz Längle schließlich die Geschicke der österreichischen Triumph-Gesellschaft.¹⁵²

Sein Interesse und seine Wertschätzung an der Region und deren Menschen manifestierte sich in seinem Führungsstil. Wurde er von vielen als streng, genau und ordnungsbedacht beschrieben, so war es seine Unmittelbarkeit und Menschlichkeit die seinen ehemaligen Mitarbeiter*innen am stärksten im Gedächtnis geblieben ist. Als „Chef der alten Schule“¹⁵³ legte er großen Wert auf den persönlichen Kontakt zur Belegschaft wie sich einige Näherinnen erinnerten:

*Der Herr Längle [...] hat dich gekannt. Und der ist durchgegangen durch die Firma: Guten Morgen, guten Morgen, wie geht's? Alles in Ordnung?*¹⁵⁴

*Der Längle ist durchgegangen. Das war noch, wie soll ich sagen, der war noch Mensch.*¹⁵⁵

*Und wenn der Herr Direktor zufällig auch in der Firma war, weil der war ja dann Gesellschafter, [...] da war ich schon 10 Jahre in Pension und er hat immer noch den [meinen] Namen gewusst. Also der hat ein phänomenales Namensgedächtnis gehabt.*¹⁵⁶

Mit seiner umgänglichen und menschlichen Art gelang es ihm, die Näherinnen zu motivieren und zu immer besseren Leistungen anzuspornen, wie unter anderem aus der Erinnerung einer Kirchschlager Mitarbeiterin hervorgeht:

*Man hat ja nicht das Gefühl gehabt, man geht nur in die Triumph. Das war nicht das Gefühl, dass man nichts kann und deshalb geht man in die Triumph. Mein erster Chef, Herr Längle, ist gekommen und hat eine Ansprache gehalten und hat motiviert. Egal was der gesagt hätte, wir hätten überall ja gesagt. Der hat so eine Ausstrahlung g'habt [...] wenn der gesagt hätt "Ihr müsst's vor und nach der Arbeit auch noch Nähen" hätten wir wahrscheinlich gesagt, ja machen wir.*¹⁵⁷

Sein Selbstverständnis als Direktor war augenscheinlich stark vom Bild der „Firma als große Familie“ geprägt, wie im Gespräch mit seiner Witwe deutlich wurde:

¹⁵² Triumph International AG Wiener Neustadt (1994). Firmenchronik 1959-1993, S. 2.

¹⁵³ Experteninterview Erich Rasner (18.02.2018).

¹⁵⁴ Biographisches Interview Anni (20.01.2018a), S. 5.

¹⁵⁵ Interview Helga (12.01.2018), S. 15.

¹⁵⁶ Interview Weidinger (05.07.2018), S. 17.

¹⁵⁷ Biographisches Interview Mona (09.02.2018), S. 2.

Jo. Also mein Mann hat immer g'sagt: Wir sind einfach eine große Familie. Wir müssen zusammenhalten. A jeder muss seine Persönlichkeit haben. Des is in Ordnung. Aber wenn einer nicht kann und immer nur meckert und sogt na, dann isses besser man trennt sich.¹⁵⁸

Dass er diese Konzeption der Betriebsgemeinschaft nicht nur im privaten Rahmen vertrat, sondern aktiv an die Mitarbeiter*innen weiterzugeben suchte, zeigt die Erinnerung eines ehemaligen Werks-Tischlers, der über vierzig Jahre lang in Wiener Neustadt tätig war:

Oba sonst eigentlich hat's immer von den ganzen Werken eine Zusammengehörigkeit geben. Das war immer eine Triumph-Gemeinschaft. "Wir sind eine Familie", hot er immer g'sagt, der Herr Längle. [lacht] Die Triumph-Familie.¹⁵⁹

Ein ähnlicher Verweis auf seine fast schon väterliche Rolle findet sich im Erinnerungsalbum einer früheren Näherin. Unter der Beschreibung: „So hat Direktor Ignaz Längle mit *seiner* „Triumph Familie“ gefeiert“ sieht man Längle lachend und in die Hände klatschend in Mitten einer Gruppe feiernder Frauen sitzen (siehe Abbildung 22).

Mit der Pensionierung Längles in Jahr 1993¹⁶⁰ schien jedoch eine Art Paradigmenwechsel in der Führungsebene eingesetzt zu haben. Seine Verantwortlichkeiten wurden in die Bereiche Logistik & Verwaltung und Produktion & Technik aufgeteilt, er selbst wurde Vorstandsvorsitzender und hatte somit keinen Kontakt mehr zu den Mitarbeiterinnen der Nähfilialen. Hatten viele Mitarbeiter*innen zur Zeit Längles noch ein ausgeprägtes Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen, änderte sich dies im Laufe der Jahre doch merklich.

Begleitet von einem Gefühl eines zunehmenden Zeit- und Leistungsdrucks sahen sich die Frauen immer weniger als Teil einer Familie, sondern als „Instrument“, das zu funktionieren hatte, wie auch aus den Erinnerungen einer ehemaligen Näherin und einer ehemaligen Werksleiterin hervorgeht:

Also, [...] nachher [nach Längles Pensionierung Anm.] hat man des G'fühl g'habt, du bist für die Firma ganz einfach a Instrument, des zum Funktionieren

¹⁵⁸ Interview Längle (02.12.2018), S. 14.

¹⁵⁹ Biographisches Interview Karl Schwarz (02.12.2018), S. 16.

¹⁶⁰ Triumph International AG Wiener Neustadt (Juni 1994). Geschäftsbericht 1993, S. 7.

hat. Für den Direktor Längle warst a Mensch. I man, er war streng, er war genau, aber er war immer menschlich.¹⁶¹

Die Jungen, die nachher kommen sind, des war der Spießhofer. Der Sohn von der Familie Spießhofer, hat in Wien studiert und ist dann nach Wiener Neustadt als Chef gekommen. Da waren dann nur mehr die Zahlen [wichtig Anm.]¹⁶²

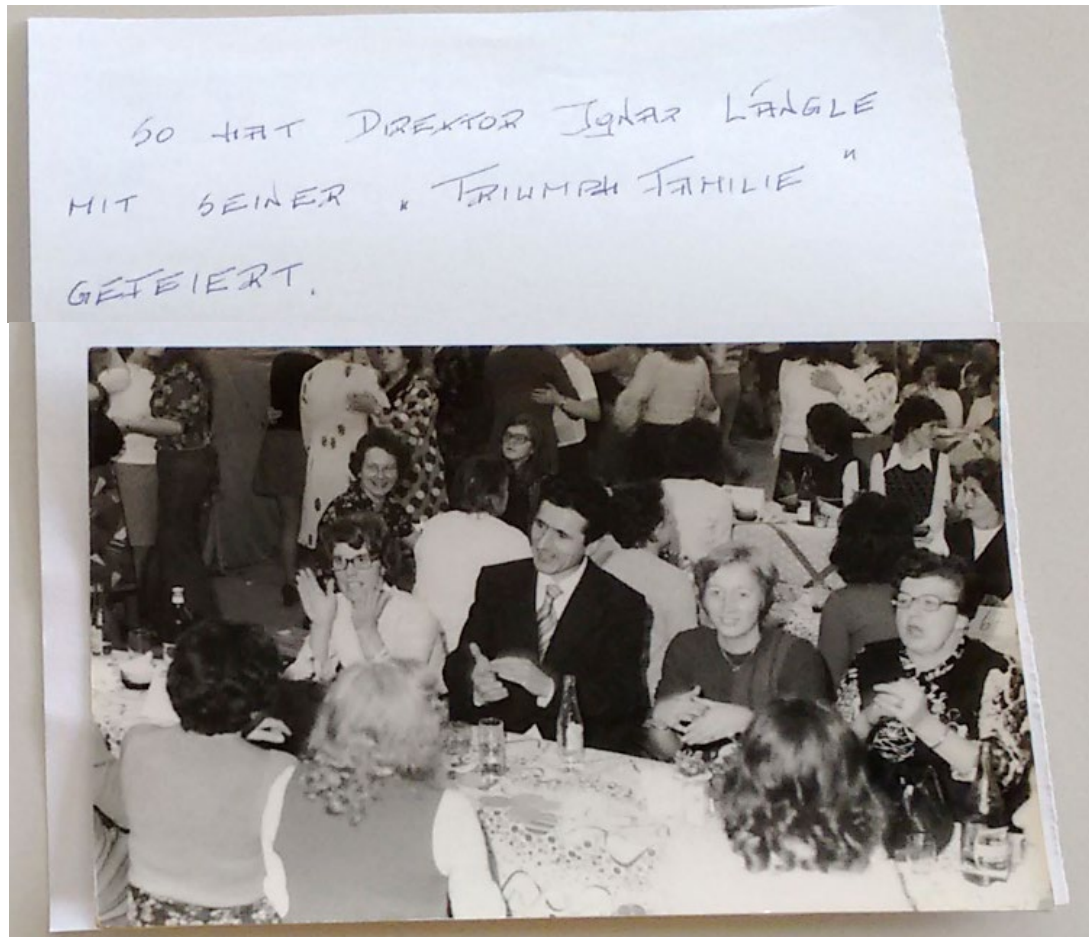


Abbildung 22: Foto von Ignaz Längle auf einer Firmenfeier mit Beschriftung

Auch die Teilnahme an den Betriebsausflügen hat in späteren Jahren immer stärker abgenommen, was ebenfalls als Indiz für eine sich langsam ändernde Betriebskultur gedeutet werden kann. Für die im Folgenden zitierte Näherin stellte die Auflösung des Standortes Kirchschlag im Jahr 2000 eine spürbare Zäsur dar:

¹⁶¹ Interview Weidinger (05.07.2018), S. 17.

¹⁶² Interview Beiglböck & Simon (30.12.2018), S. 20.

Betriebsausflüge [...] hats aber zum Schluss dann auch nicht mehr gegeben. Das war noch eher so zu Kirchschatzzeiten [1964-2000 Anm.] [...] Weil zum Schluss, wie gesagt, durch die drei Bänder, ist dann [...] der Stress schon immer mehr geworden bei den Leuten, nicht. Im Laufe der Jahre [...].¹⁶³

In der Wahrnehmung der Mitarbeiter*innen waren der Abschied Längles, die schwieriger werdenden Arbeitsbedingungen und das sich ändernde Betriebsklima eng miteinander verbunden:

Wir waren, so lange wir den [Längle] als Direktor gehabt haben, eine Familie kannst sagen.¹⁶⁴

4.3 Rationalisierung und Innovation

Sorgte das Produktionssystem bei Triumph für den grundlegenden Erfolg und die allgemeine Wettbewerbsfähigkeit auf nationalen wie internationalen Märkten, so konnte man es sich dennoch nicht leisten, die technischen und organisatorischen Entwicklungen der Zeit an sich vorüber gehen zu lassen. Schon in den Gründungsjahren suchte man nach immer neuen Wegen, die bestehenden Arbeitsläufe zu optimieren und zu rationalisieren. Ging es anfangs noch primär darum, sich einen Vorteil gegenüber den Mitbewerbern zu erarbeiten um etwa die Marktführerschaft anstreben zu können, waren es in späteren Jahren ernsthafte Existenzängste, die zu einer stetigen Optimierung von Betriebsabläufen geführt haben.

Als Grundlage der allgemeinen Produktionsorganisation kam vor allem der Akkordarbeit eine große Bedeutung zu. Die Zerteilung des Fertigungsprozesses in kleine, einzeln ausgeführte Arbeitsschritte erlaubte eine genauere und optimierbare Planungsarbeit, während die Motivation der Näherinnen, einen höheren Lohn erzielen zu wollen, zur Intensivierung der Arbeitsleistung herangezogen werden konnte. Die seit dem EU-Beitritt immer intensiver genutzte Möglichkeit der passiven Lohnveredelung ermöglichte es, die hohen Personalkosten der Österreichischen Standorte abzufedern. Durch die Verteilung von Aufträgen auf die im grenznahen Ausland liegenden „Lohnveredler“ konnte rascher und flexibler auf die gegebene Auftragslage reagiert werden. Große Produktivitätspotentiale konnten durch die stetige Modernisierung der Produktionsanlagen und einer kontinuierlichen Suche nach neuen Fertigungsmethoden realisiert werden.

¹⁶³ Interview Annemarie (09.12.2017), S. 23.

¹⁶⁴ Interview Beiglböck & Simon (30.12.2018), S. 18.

4.3.1 Die Akkordarbeit

Im Allgemeinen handelt es sich bei der Akkordarbeit um Arbeit, die auf Basis der geleisteten Arbeitsmenge entlohnt wird. Meist wird der gesamte Arbeitsvorgang in kleinteilige, sich in rascher Abfolge wiederholende Arbeitsschritte unterteilt.¹⁶⁵ Dies bedeutet, dass das Arbeitsentgelt (Lohn) nicht nach der verwendeten Zeit, sondern der erbrachten Arbeitsleistung berechnet wird. Durch die zeitliche Begrenzung des Arbeitstages, welche als großer sozialpolitischer Erfolg der Arbeiter*innen am Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts gefeiert wurde, endete eine Phase der *extensiven* Ausbeutung der Arbeitskraft. Unternehmer verfolgten mit der *Intensivierung* der Arbeit eine neue Strategie.¹⁶⁶ Historisch gesehen spielte der Akkordlohn vor allem in seiner Funktion als Motivationsmittel der einzelnen Arbeiter eine zentrale Rolle für die Intensivierung und später die Rationalisierung der Arbeit. Die Einführung des Akkords brachte zwei wichtige Entwicklungen mit sich: Erstens führte er durch eine schrittweise Erhöhung der Vorgaben zu einer „stetigen allgemeinen Leistungssteigerung“¹⁶⁷. Zweitens ermöglichte er es den Unternehmern erstmals „abzulesen“, unter welchen organisatorischen und sonstigen Voraussetzungen die Arbeiter*innen ihre volle Leistung erbrachten. Carl Czasny spricht in diesem Zusammenhang von der *Demonstrationsfunktion des Akkords*. Für die Rationalisierung von Arbeitsabläufen war dieses Wissen entscheidend. In der industrialisierten Produktion sind zwei verschiedene Arten der Akkordarbeit besonders stark verbreitet: Der Einzelakkord und der Gruppenakkord. Während sich der Gruppenakkord primär auf Arbeiten im Bereich der Rohstoffgewinnung und Grundstoffindustrie bezog, kam und kommt der Einzelakkord hingegen vor allem bei Serienproduktion in der verarbeitenden Industrie vor.¹⁶⁸ Zusätzlich zur *Demonstrationsfunktion* kam es vor allem beim Einzelakkord zu einer „Funktionsverschiebung“¹⁶⁹ in Richtung Kalkulation und Fertigungsplanung. Das durch den Akkordlohn gewonnene Wissen über die Dauer einzelner Produktionsschritte wurde immer häufiger in die Berechnung von Auslastung und Belegung von Maschinen mit einbezogen.

¹⁶⁵ Bartscher. Definition: Akkordarbeit, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/akkordarbeit-27984/version-251624>, 25.05.2019.

¹⁶⁶ Czasny, Carl (1984). Akkordarbeit in Österreich, In: Bundesministerium für soziale Verwaltung (Hg.), Akkordarbeit, Wien, hier: S. 31.

¹⁶⁷ ebd.

¹⁶⁸ ebd., S. 27.

¹⁶⁹ ebd., S. 31.

Genau diese Entwicklung war auch für den Produktionsprozess der Triumph International AG Wiener Neustadt von großer Bedeutung. Basierend auf den konzerninternen Erfahrungswerten der deutschen Konzernschwestern, konnte man in Wiener Neustadt und der Buckligen Welt bereits mit Inbetriebnahme der Produktionsstätten einen gut geplanten Akkord starten.

In den Nähwerken der Triumph International AG arbeiteten im Durchschnitt zwischen 100 und 150 Näherinnen¹⁷⁰, die an individuellen Arbeitsplätzen sitzend die ihnen zugeteilten Arbeitsschritte durchführten. Die Anordnung der Arbeitsplätze richtet sich nach dem Konstruktionsprinzipien des zu nähenden Artikels und war in einer Produktionslinie angeordnet. Durch ein Transportband wurden die Näherinnen mit in Kisten verstauten Bündeln von etwa 50 Stück eines bestimmten Artikels beschickt.¹⁷¹ Einem den Bündeln beiliegenden Coupon war zu entnehmen, wie viele Minuten für die 50 Stück als Zeitvorgabe veranschlagt waren. Von diesem Bündel mussten die Näherinnen eine Klebeetikette abschneiden, die als Nachweis für die verrichtete Arbeit galt. Die Klebeetiketten wurden mit einer Identifikationsnummer versehen und am Tagesende in eine Leistungskarte eingeklebt, um am Monatsende als Zeitnachweis für die Lohnverrechnung herangezogen zu werden.¹⁷² Die vorgeschriebene Tagesleistung lag bei einer Vollzeitbeschäftigung, abhängig von den Pausenregelungen, zwischen 480¹⁷³ und 520¹⁷⁴ Minuten. Konnte die Näherin ihre Arbeit vor dem Ablauf der Vorgabezeit erledigen, war es ihr möglich, ein höheres, tägliches, in Minuten berechnetes Arbeitspensum zu erreichen. Die Differenz zur Vorgabezeit wurde als Akkordlohn extra vergütet. Wurde die Vorgabe jedoch nicht erreicht, wurde der Näherin nur der deutlich niedrigere Mindestlohn laut Kollektivvertrag ausbezahlt.

Je nachdem, ob man die Akkordarbeit aus der Perspektive der Arbeitgeber*innen oder Arbeitnehmer*innen betrachtet, kann diese als Mittel für zwei verschiedenartige Ziele betrachtet werden. Während die Unternehmerseite daran interessiert ist, den Akkord als Mittel der Produktionssteigerung zu nutzen, sind die Arbeiter*innen auf die Akkordlöhne angewiesen um ihre Einkommen zu steigern. Im Folgenden sollen diese beiden Perspektiven genauer

¹⁷⁰ Presoly (1998), S. 83.

¹⁷¹ Biographisches Interview Wohlfahrt (24.01.2019), S. 18 und Biographisches Interview Holzbauer (31.03.2019), S. 9.

¹⁷² Interview Annemarie (09.12.2017), S. 4 und Interview Regina (12.01.2018), S. 11.

¹⁷³ Interview Weidinger (05.07.2018), S. 22.

¹⁷⁴ Interview Regina (12.01.2018), S. 11.

beschrieben werden und durch Aussagen von ehemaligen Triumphmitarbeiter*innen veranschaulicht werden.

4.3.1.1 Als Mittel zur Produktionssteigerung!

Bei Triumph war das Akkordlohnsystem ein zentraler Bestandteil der Arbeitsorganisation. Es war vor allem der Motivationseffekt, den der Akkordlohn darstellte, der es dem Unternehmen erlaubte, eine möglichst hohe Leistungsbereitschaft der Näherinnen einzufordern. Zusätzlich erlangte man durch die regelmäßigen Zeitmessungen, die für eine Festlegung der Akkordvorgaben nötig waren, immer genauere Informationen in Bezug auf die Dauer von einzelnen Arbeitsschritten (siehe Kapitel 4.1.1). Diese erlaubten eine genauere Planung und Straffung der Produktionsabläufe. Das große Rationalisierungspotential des Akkordlohns ergab sich aber erst aus der Kombination der beiden Faktoren Motivation und Planungserleichterung.

Die sekundengenaue Aufzeichnung über die Minutenleistung der Näherinnen, die den individuellen Leistungskarten entnommen werden konnten, wurden von der Fertigungsplanung als Basis für die Ermittlung einer sogenannten Bezugsleistung herangezogen. Um die unterschiedliche Leistungsbereitschaft und Fähigkeit zwischen zwei Näherinnen, die einen gleichen Arbeitsschritt ausführen mussten berücksichtigen zu können, musste von der Produktionsbetreuung eine Bewertung der Arbeitsleistung vorgenommen werden. Eine ehemalige Mitarbeiterin der Produktionsbetreuung beschrieb diesen Vorgang wie folgt:

Dazu war dann auch immer wichtig, dass man richtig bewertet hat, man hat dann gesagt: "Ok des ist wenn ich das optisch angeschaut hab, sie greift Flüssig, nicht irgendwie abgehackt, sondern sie nimmt das Stück auf und legt es gleich auf den Punkt hin und fügt das dann unter den Drückerfuß" [...]. Die ganz guten Näherinnen haben ja 120-130 Prozent Bewertung bekommen, also die die wirklich extrem exakt und schnell gearbeitet haben, die hat man höher bewertet, weil Andere die nur 100 Prozent Leistung haben, müssen auch auf diese Minuten kommen. Hat man also eine Näherin gehabt die besonders gut war hat man sie auch besonders gut bewerten müssen¹⁷⁵

Diese Bewertung wurde als Leistungsgrad bezeichnet und beschreibt im Allgemeinen das Verhältnis zwischen einer vorgestellten Bezugsleistung, also der geplanten Vorgabezeit, und der im Produktionsalltag tatsächlich geleisteten Ist-Leistung und wird in Prozent angegeben.

¹⁷⁵ Experteninterview Eva Pfnisl (15.01.2018), S. 4.

Die Bezugsleistung entspricht einem Leistungsgrad von 100%.¹⁷⁶ Durch die Ermittlung der einzelnen Leistungsgrade aller Näherinnen konnten im Folgenden auch die Leistungsgrade eines ganzen Standortes errechnet werden.¹⁷⁷ Die Produktionsplanung konnte somit genaue Aussagen über die Leistungsfähigkeit einer Nähfiliale treffen und mit jener der anderen vergleichen. Die durch diesen Prozess gewonnenen Daten erlaubten es den Verantwortlichen in Wiener Neustadt, genau zu wissen, welche Filialen für welche Aufgaben am besten geeignet waren und trugen somit zu effizienteren Prozessabläufen bei.

Die Aufzeichnungen erlaubten es der Fertigungsplanung aber auch, Rationalisierungspotential zu erkennen. Erreichten die Näherinnen bei bestimmten Arbeitsschritten regelmäßig Zeiten, die weit unter den vorgegebenen Minuten lagen, konnte dies der Auslöser für eine Reduktion der Zeitvorgaben sein. Während ein solches Herabsetzen der Vorgabezeiten für das Unternehmen eine willkommene Reduktion der (Lohn)kosten darstellte, bedeutete es für die Näherinnen einen realen Lohnverlust den sie nur durch eine noch intensivere Arbeitsleistung ausgleichen konnten. Diese intensivere Arbeitsleistung wiederum bedeutete eine Produktivitätssteigerung für das Unternehmen. Dieses „Anziehen der Akkordschraube“ war seit jeher einer der größten Kritikpunkte am System des Akkordlohns und häufte sich in Zeiten wirtschaftlicher Herausforderungen.¹⁷⁸

4.3.1.2 Als Mittel zur Einkommenssteigerung?

Während die Vorteile des Akkordlohns aus der Sicht des Unternehmens offensichtlich zu sein scheinen, ist die Perspektive der Näherinnen doch sehr viel ambivalenter. Um sich der Kooperation der Belegschaft sicher sein zu können, musste Triumph für deren Arbeitsleistung eine attraktive Gegenleistung bieten. Der gute Verdienst, den Triumph bereit war zu zahlen, sollte die Frauen in die Nähereien locken (siehe Abbildung 5 auf Seite 22). Konnten die Näherinnen in den frühen Jahren noch vom kleineren Sortiment und den somit selteneren Produktwechseln profitieren, wurde es mit dem Ausbau der Produktpalette immer schwieriger, vom Akkord zu profitieren. Die zur Verfügung stehende Anlernzeit, um bei einem Produkt die

¹⁷⁶ Verband für Arbeitsstudien - REFA (1972). Datenermittlung (= Methodenlehre des Arbeitsstudiums/ REFA, Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. ; Teil 2), München, S. 126.

¹⁷⁷ Interview Pfneisl (14.11.2017).

¹⁷⁸ Bundesministerium für soziale Verwaltung (Hg.). Akkordarbeit (Forschungsberichte aus Sozial- und Arbeitsmarktpolitik 5), Wien, 1984, S. 31.

nötige Sicherheit und Geschwindigkeit aufzubauen, wurde durch die kleiner werdenden Aufträge immer weiter reduziert wie eine ehemalige Näherin erklärte:

Den Doreen haben wir immer genäht und viel von dem haben wir gehabt. [...] Und dann ist halt auch der ist ein bisschen weniger geworden und dann sind halt viel andere Sachen gekommen und immer nur, weiß ich nicht mehr, nur [...] ein paar hundert Stück, nur gerade dass du halt anfängst mit dem und dann war er schon wieder weg, nicht. [...] Bis du es gekonnt hast, war er schon wieder aus. Dass du sagst: Jetzt hätt ich einmal das schon gekonnt, wäre schon ein bisschen schneller gewesen beim Nähen, dann war es auch schon wieder aus.¹⁷⁹

Es galt also: je länger eine Serie produziert wurde, umso routinierter und schneller konnten die Näherinnen die Ware fertigen und dadurch einen höheren Akkordlohn erzielen, der es ihnen ermöglichte „sehr gut“ zu verdienen, wie von einer Mitarbeiterin der Filiale Wiesmath erklärt wurde:

Ich kann mich erinnern, ich hab in Wiesmath genäht jahrelang, den Cosmia BH. War ein super BH gewesen und ich hab da die Seitennähte nähen müssen. Und ich habe dann schon sehr, sehr gut verdient da, also wenn du das einmal so im Griff hast und wenn ein Artikel so lange rennt, was ja selten war, es hat ja oft gewechselt [...] aber da habe ich sehr gut verdient!¹⁸⁰

Es waren jedoch nicht nur die geringeren Stückzahlen und kurzen Fertigungszyklen, die den Arbeiterinnen zu schaffen machten. Auch die neuen Materialien die mit den Trends der damaligen Mode ihren Weg in die Nähereien fanden, stellten die Näherinnen vor große Herausforderungen. Fast schon notorisch schwierig waren in dieser Hinsicht die BHs und Höschen der *Valisere* Serie, die ab 1995¹⁸¹ vor allem im Werk Aspang gefertigt wurden (siehe Abbildung 23). Wie eine Näherin erzählte, war es durch die Materialbeschaffenheit besonders schwer, auf eine gute Zeit zu kommen:

Die Möglichkeiten einen hohen Akkord zu erreichen, war in den Anfangsjahren besser. Warum? Es ist drauf ankommen, was'd g'macht hast. Da sind stabile BHs genäht worden. Die sind ein Jahr, zwei Jahr, drei Jahr genäht worden, des war so ziemlich immer das Gleiche. Nur was glaubst, die Leut' haben des beherrscht. Die haben da viel verdient. Aber dann hat sich ja die Unterwäschemode geändert und dann sind die ganzen Spitzenfirlefanzen [BHs mit Spitzen Anm.] kommen...

¹⁷⁹ Interview Andrea (09.12.2017), S. 7.

¹⁸⁰ Interview Anni (20.01.2018a), S. 7.

¹⁸¹ Triumph International AG Wiener Neustadt (Juni 1996). Geschäftsbericht 1995, Wiener Neustadt.

Des hast ja net einaml g'scheit angreifen können. Die Valisere Serie, habn's das genannt, mit französischer Spitze. Da kannst dir vorstellen, da hast nicht so viel rausholen können. Das war gar nicht möglich.¹⁸²



Abbildung 23: BH der Valisere Serie

Als eine gute Zeit galt grundsätzlich alles, was über der Akkordgrenze lag. Einen hohen Akkord erreichten die Näherinnen, wenn sie nur etwa 70 bis 80 Prozent der kalkulierten Zeit benötigten um ein Bündel abzarbeiten. Dann waren sie „gut dabei“ wie sich eine ehemalige Näherin erinnert:

Sagen wir du hättest jetzt für 25 oder 50 Stück 30 Minuten [Zeit] g'habt. Die hast du aber in Wirklichkeit nicht brauchen dürfen. Weil wenn du sie gebraucht hast warst nicht im Akkord. Besonders gut waren die Minuten, wenn du 10 Minuten vorher fertig warst also dann hast du gewusst du hast einen hohen Akkord, dann hast [am Ende des Tages Anm.] nicht 500 Minuten g'habt sondern 700 Minuten. Da warst du natürlich Königin. Da warst ja gut dabei.¹⁸³

Ja, hört sich stressig an, nur ich muss sagen, wenn du es kannst und wenn du weißt wie du es machst [...] Ich bin immer, muss ich sagen, immer über der Leistung g'wesen.¹⁸⁴

Was bedeutete es für die Näherinnen, sehr gut zu verdienen? Die Vorstellung eines guten Verdienstes hatte sich im Laufe der Jahre natürlich verändert und ist heute nicht so einfach

¹⁸² Interview Beiglböck & Simon (30.12.2018), S. 36.

¹⁸³ Interview Mona (09.02.2018), S. 3.

¹⁸⁴ Interview Regina (12.01.2018), S. 11.

nachzuvollziehen. Die Auskünfte einiger Näherinnen können jedoch Aufschluss über die damalige Lohnsituation bei Triumph geben. Eine Näherin erinnerte sich, dass sie 1963 als Näherin rund 7 Schilling pro Stunde verdiente, was dem Stundenlohn einer gelernten Schneidergesellin gleichkam.¹⁸⁵ Eine andere Kollegin verdiente knapp 20 Jahre später, im Jahr 1986, durch die Akkordarbeit rund 5.000 Schilling monatlich, während ein Malerlehrling etwa 1.300 Schilling verdiente.¹⁸⁶ Eine weitere Mitarbeiterin, die im selben Jahr von einer Jeansnäherei aus der Region zu Triumph gewechselt war gab an, dass der um fast 1000 Schilling höhere Verdienst bei Triumph für ihren Jobwechsel ausschlaggebend war und sie schließlich statt 6.500 Schilling ungefähr 7.500 Schilling verdiente.¹⁸⁷ Für den gleichen Zeitraum gibt eine Ihrer Kolleginnen an „ein bisschen über 6000 Schilling“ verdient zu haben, was sie als „nicht so schlecht“¹⁸⁸ bezeichnete. Es zeigt sich also, dass die Monatslöhne bei Triumph damals zwischen 5.000 und 7.500 Schilling betragen und der potentielle Zusatzverdienst von bis 50 Prozent durch den Akkordlohn zu dieser Zeit durchaus zu einem für die Näherinnen attraktiven Einkommen führen konnte. Sehr gut verdient haben jedoch nur die schnellsten. Während ihre Kolleginnen 1994 nur auf etwa 8.000 Schilling im Monat kamen, verdiente eine andere Näherin laut eigenen Angaben regelmäßig 10.000 bis 10.500 Schilling.¹⁸⁹ Eine weitere Näherin erzählte sie hätte „jahrelang“ einen BH genäht und verdiente im Jahr 1996 14.000 Schilling und urteilte, dass sie „da sehr, sehr gut verdient“ hätte.¹⁹⁰

Von diesen Verdienstmöglichkeiten, die der Akkord theoretisch allen Näherinnen bot, konnten jedoch nur die wenigsten längerfristig profitieren. Vor allem ab Mitte der 1990er Jahre scheint es immer schwieriger geworden zu sein, die Vorgaben zu unterschreiten und somit höhere Akkordlöhne zu erzielen. Dass die Akkordarbeit nur in der Theorie ein gerechtes und faires Entlohnungssystem war, bei dem jede Arbeiter*in nach der eigenen Leistung entlohnt wurde, zeigt sich an den teilweise sehr unterschiedlichen Voraussetzungen, mit denen die Arbeitnehmer*innen konfrontiert waren. Ein Beispiel liefert diese Aussage einer Näherin:

„Wennst jetzt viel Maschinen gehabt hast und auf viel verschiedene gesessen bist und nur dort ein bisschen was und da ein wenig was und dann hast noch vielleicht so zwei, dreimal umfadln müssen am Tag. Der was immer auf seiner Maschine gesessen ist und immer das gleiche, der hat einfach mehr gehabt, [...] wie der was

¹⁸⁵ Interview Rita (7.12.2018), S. 3.

¹⁸⁶ Interview Annemarie (09.12.2017), S. 3.

¹⁸⁷ Interview Helga (12.01.2018), S. 17.

¹⁸⁸ Interview Andrea (09.12.2017), S. 9.

¹⁸⁹ ebd.

¹⁹⁰ Interview Anni (20.01.2018a), S. 8.

halt jetzt drei Maschinen gehabt hat, dann muss er dort nähen, dann, muss er dir da beim hintern wieder weaternähen. Du kommst dann nicht so [rein] und überhaupt, wenn du dann nur zwei Kisten dort und zwei Kisten da und dann wieder da, dann bist ständig hin und hergehüpft, [...] da hab' ich auch öfters so Arbeiten gehabt und [...] da hab' ich einmal eine gehabt, hab' ich mir gedacht: Da ham sie sich sicher vertan bei den Minuten. Da hab' ich das erste Kistl genäht, also ersten Tag genäht und hab meine Minuten gehabt. Das war ein Wahnsinn. Aber bist ja nicht mehr schneller geworden“¹⁹¹

Angetrieben vom Wunsch durch die eigene Arbeitsleistung in einen höheren Akkord zu gelangen, gaben die Näherinnen oft alles und gingen dabei an ihre Leistungsgrenzen. Diese Verausgabung konnte sich insbesondere bei langjährigen Mitarbeiter*innen negativ auf die geistige und körperliche Gesundheit auswirken.

4.3.1.3 Folgen der Akkordarbeit

Ein besonders markantes Charakteristikum der Akkordarbeit ist der ständige Zeitdruck unter dem die Arbeiter*innen stehen. Auch bei Triumph hatte dieser Druck, dem die Näherinnen ständig ausgesetzt waren, unverkennbare Auswirkungen auf deren psychisches Wohlbefinden. Die Belastungserscheinungen reichten von psychischen Überlastungen über Schlafstörungen bis hin zu psychosomatischen Erkrankungen, wie aus den Erzählungen zweier Näherinnen hervorgeht. Etliche Frauen, die eine Stelle bei Triumph antraten, konnten diesem Druck nicht standhalten und verließen das Unternehmen wieder:

Ich meine, schlecht wars nie. Gelitten hab ich nicht. [...] Sag ich jetzt einmal. Aber es hat halt immer mal sowas ja, sicher ärgerst dich und der Druck, Druck war halt das Schlechte dran. Der Akkorddruck, das ist das was mich halt [...] gestört hat, nicht. [...] Oder was mich halt [...] oft [...] zum Blärn [weinen Anm.] bracht hat... Oft hab ich mir gedacht: Alter, jetzt dazah [schaffe Anm.] ich es aber wirklich nicht mehr. Und ich weiß nicht, wie ich mich stellen soll, nicht. Wenn was halt absolut nicht gepasst hat.¹⁹²

Es war schon oft a Druck, dass wir nicht schlafen haben können. Dann ist kommen: Die müssen liefern, die müssen liefern. Wir. Also des war schon immer. Das haben nicht viele ausg'halten. Wir haben da sicher etliche Frauen, die haben wieder aufg'hört. Ich kann mich erinnern: Da ist eine kommen in der Früh, der

¹⁹¹ Interview Helga (12.01.2018), S. 18.

¹⁹² Interview Annemarie (09.12.2017), S. 21.

*ist immer schlecht gewesen. Die hat a so a Angst gehabt, dass sie dem Druck nicht standhält, dass sie des nicht leisten kann. Es ist ja ein Akkordbetrieb gewesen.*¹⁹³

Der ohnehin schon hohe Zeitdruck konnte durch Störungen des sorgfältig geplanten Produktionsprozesses noch zusätzlich verschärft werden. Unvorhergesehene Krankenstände die nicht vollständig abgefangen wurden, konnten den sonst reibungslosen Ablauf ins Stocken bringen. Eine ehemalige Näherin erinnerte sich gut daran, wie unangenehm es war, wenn Kolleginnen von der eigenen Leistung abhängig waren und auf ein schnelleres Arbeiten drängten:

*Es war ja auch blöd, wenn eine in Krankenstand gegangen ist, nicht. Dann rennt das nicht mehr so, jetzt musst entweder eine Neuere hinsetzen, die kann das nicht so gut. Dann wartet die andere hinten auf ihre Arbeit. Da hast ja immer so schnell sein müssen, dass die nächste schon wieder eine Arbeit hat. So musst du dir das vorstellen, es ist ein Druck. Das ist einfach Druck, nicht. Wenn du heute langsamer warst und die andere war schnell, die ist schon dauernd dagestanden, hat gesagt: "Ich will eine Arbeit haben, weil, weißt eh, ich will auch meine Zeit machen."*¹⁹⁴

Diese Erinnerungen entsprechen genau jenen „Beruflichen Belastungen“¹⁹⁵ die in einer 1997 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Auftrag gegebenen Studie zum Thema Leistungslohn identifiziert wurden. Besonders erwähnenswert ist hier der Umstand, dass sich diese Studie mit dem Titel „Leistung lohnt sich nicht: Zur Dekonstruktion des Mythos Leistungslohn“ explizit mit „Frauen im Akkordlohn“ beschäftigte. Aus den Daten des Mikrozensus von 1994 ging hervor, dass rund 58 Prozent aller im Einzelakkord beschäftigten Frauen die „Arbeit unter Zeitdruck“ als störend wahrgenommen haben (der Prozentsatz für Männer betrug in diesem Zusammenhang knapp 49 Prozent). Zeitdruck stellte somit den größten Belastungsfaktor für im Akkord arbeitende Frauen dar. Platz zwei und drei in der Belastungsrangordnung wurden von „einseitige körperliche Belastung“ (41,8 Prozent) und „taktgebundene gleichförmige Handgriffe“ (37,5 Prozent) belegt. Ein Vergleich mit den Ergebnissen der Mikrozensusauswertung aus dem Jahr 1980 scheint außerdem die subjektive Einschätzung einzelner Näherinnen, dass der Zeitdruck im Laufe der Jahre zugenommen hatte,

¹⁹³ Interview Rita (7.12.2018), S. 6.

¹⁹⁴ Interview Annemarie (09.12.2017), S. 19.

¹⁹⁵ Buchinger, Birgit; Gschwandtner, Ulrike (1997). "Leistung lohnt sich nicht": Zur Dekonstruktion des Mythos Leistungslohn (= Forschungsberichte aus Sozial- und Arbeitsmarktpolitik, Bd. 60), Salzburg, S. 69.

zu bestätigen, da 1980 nur etwa 45 Prozent der befragten Frauen Zeitdruck als störende berufliche Belastung in der Akkordarbeit wahrgenommen hatten. Zusätzlich zu den bereits genannten Belastungen waren die Mitarbeiter*innen an den Nähstandorten anderen „Umwelteinflüssen“¹⁹⁶ ausgesetzt, welche die Arbeitsbedingungen weiter erschwerten. Es waren einerseits die hohen Temperaturen und andererseits der extreme Lärm, die sich hier besonders bemerkbar machten. Vor allem im Sommer sorgten Temperaturen um die 40 Grad für schweißgebadete Näherinnen in den Werken, wie aus den Erinnerungen zweier Näherinnen hervorgeht:

Weil die Zeit war Geld. [...] Und de hat sie natürlich nur was rausholen können, wenn's voll drauf gestiegen is auf die Maschin. Wenn hintereinander 40 Maschinen g'rennt sind. Lustig wars im Sommer. Was glauben's, was die für Temperatur abgeben haben. [...] In da Früh bis um 3 [Nachmittag Anm.], das ist grad noch gegangen, aber länger wahrscheinlich nimmer. [...] I glaub, so im Hochsommer hat auf 40 Grad nicht sehr viel gefehlt.¹⁹⁷

Im Sommer war es wild heiß drinnen. Die Maschinen geben auch eine Hitze ab. Und das sitzen auf dem Sessel, ich war immer waschelnass [schweißgebadet Anm.].¹⁹⁸

Während die Belastung durch die hohen Temperaturen hauptsächlich im Sommer ein Problem darstellte, welches nach Arbeitsende aufgehoben wurde, konnte es durch die Lärmbelastung zu langfristigen Gehörschäden kommen. Dass in der Unterwäscheproduktion durch verschiedenste Maschinen enormer Lärm entsteht, geht aus der Aussage einer ehemaligen Werksleiterin hervor:

Des miassn's Ihna mal anhörn. Gehens in eine Näherei und wenn do nur 2 Maschinen rennen. Und bei uns sind 50, 55. Und ein Schweißgerät auch noch, bei den BH haben wir noch einen Schweißer auch gehabt, da is gangen „buffbuff“.¹⁹⁹

Insbesondere in den ersten Wochen der Beschäftigung war die Lautstärke in den Nähereien gewöhnungsbedürftig. Gewöhnten sich die Näherinnen im Laufe Ihrer Zeit bei Triumph an den Lärm, so bemerkten manche erst nach Ihrem Austritt aus der Firma welche Folgen die Dauerbelastung auf sie hatte. Vor allem langjährige Mitarbeiter*innen waren von einsetzender

¹⁹⁶ ebd., S. 64.

¹⁹⁷ Interview Weidinger (05.07.2018), S. 2.

¹⁹⁸ Interview Andrea (09.12.2017), S. 12.

¹⁹⁹ Interview Weidinger (05.07.2018), S. 20.

Schwerhörigkeit und Rückenproblemen betroffen, wie der Aussage einer Näherin zu entnehmen ist:

„Jeder was neu hineingekommen ist hat gesagt: Bist deppat, bei euch ists laut. [...] Das hielte ich nicht aus. Aber du gewöhnst dich an das. Du hörst es nicht mehr. [...] Das Einzige ist aber, nicht, jetzt nach den vielen Jahren, jetzt merke ich das schon, dass ich [...], ich will jetzt nicht sagen terrisch [schwerhörig Anm.], aber so in gewisser Weise, [...] wenn ich fernseh und es redet wer daneben, dann hör ich nichts mehr. [...]

Aber bei manchen hast es dann schon gemerkt, die was so ewig drinnen waren, dass die ganz schön terrisch sind, nicht. [...] Und das waren auch immer die Älteren, die was da drinnen waren, vor der Pension, kannst sagen, die was ihr Leben lang drinnen waren, mit dem Kreuz und so, hast ja schon Probleme auch. Durch das viele Sitzen und immer das niederdrucken, das ist ja ein Gewicht, was du da immer niederdruckst, mit der Maschine. Das sind ja am Tag, [...] ich weiß nicht wie viel tausend Kilo, was du eigentlich immer wieder niederdruckst.²⁰⁰

Die von den Triumph-Näherinnen wahrgenommenen negativen Umwelteinflüsse und die daraus folgenden gesundheitlichen Beschwerden sind, wie schon die beruflichen Belastungen, ebenfalls in der bereits genannten Leistungslohn-Studie präsent. Hier wurden Industrielärm und Hitze ebenfalls als zwei der drei am häufigsten genannten Faktoren aufgelistet. 46 Prozent der im Einzelakkord tätigen Frauen gaben an, Industrielärm am Arbeitsplatz als störend zu empfinden. Für Hitzebelastung war dies für knapp 38 Prozent der Befragten der Fall. Die in den Interviews erwähnten Probleme im Rückenbereich werden in der vom Sozialministerium beauftragten Untersuchung als häufigste Krankheit beziehungsweise Beschwerde von Akkordarbeiterinnen genannt. An zweiter Stelle kommen hier Abnützungerscheinungen an Gelenken und Gelenksentzündungen.²⁰¹

Die Erhebungen der Studie zeigen also recht deutlich, dass es nicht nur einzelne Triumph-Frauen waren, die unter den Belastungen der Akkordarbeit litten, sondern dass es sich hierbei durchaus um typische Begleiterscheinungen dieses Lohnsystems handelte und man somit davon ausgehen kann, dass die vorgelegten Zahlen auch auf die Näherinnen der Buckligen Welt angewandt werden können.

²⁰⁰ Interview Annemarie (09.12.2017), S. 6.

²⁰¹ Buchinger, Gschwandtner (1997), S. 73.

4.3.2 Die Passive Lohnveredelung

Unter passiver Lohnveredelung oder passivem Veredelungsverkehr (PVV) versteht man die Weiterverarbeitung von teilfertigen Waren oder Vormaterialien, die aus dem eigenen Wirtschaftsgebiet in ein fremdes Wirtschaftsgebiet verbracht werden, um dort bearbeitet und schließlich wieder ins Ursprungsland reimportiert zu werden.²⁰² Im Normalfall ist das Ziel dieser Aus- und Wiedereinfuhr die Ausnutzung von geringeren Faktorkosten (allen voran geringer Lohnkosten) für die Herstellung von arbeitsintensiven Produkten wie Kleidung und Schuhen. Die in Entwicklungs- und Schwellenländern zumeist günstigeren Rohstoff- und Energiekosten tragen weiter zu deren Attraktivität als Ziel des passiven Veredelungsverkehrs bei. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Globalisierung und eines steigenden Konkurrenzdrucks auf den internationalen Märkten war der PVV vor allem für Unternehmen der österreichischen Textil- und Bekleidungsindustrie ein beliebtes Instrument ihre Produktionskosten möglichst gering zu halten (siehe Abbildung 24).



Abbildung 24: Artikel vom 12. März 1990 aus "Der Standard" zum Thema Passive Lohnveredelung.²⁰³

²⁰² Stanovsky, Jan (1995). Passiver Veredelungsverkehr als Instrument der Handelspolitik und als Unternehmensstrategie. In: *WIFO Monatsbericht* (09), S. 568–579, hier: S. 569.

²⁰³ *Der Standard* (12.03.1990). Ein Zipfel des Ostens ist angenäht.

Zu diesen Unternehmen gehörte auch die Triumph International AG in Wiener Neustadt. Die geographische Nähe zu den Ländern des ehemaligen Ostblocks begünstigte den Aufbau eines Veredelungsverkehrs in Richtung Osten. Obwohl Triumph schon in den 1960er Jahren Produktionsstandorte in Ungarn aufgebaut hatte, wurde der Veredelungsverkehr durch die zollrechtliche Situation in Österreich gehemmt.²⁰⁴ Obwohl österreichische Unternehmen ab 1. Juni 1988 bis 30 Prozent ihres inländischen Produktionsvolumens über den Weg der passiven Lohnveredelung im Ausland fertigen konnten, durften diese Waren nicht zollfrei ins Ausland weiterverkauft werden, sondern mussten auf dem Inlandsmarkt vertrieben werden. Für einen exportorientierten Hersteller wie Triumph war diese Situation besonders unbefriedigend. Das im März 1992 in Kraft getretene Zollpräferenzabkommen der EU mit den östlichen Reformländern Polen, Tschechische Republik, Slowakische Republik und Ungarn bedeutete für Österreich weitere schwere Wettbewerbsnachteile. Während ein EU-Bekleidungsproduzent in den östlichen Ländern veredelte Produkte zollfrei auf dem gemeinsamen Markt der Union verkaufen konnte, waren österreichische Produzenten darauf beschränkt, ebensolche Produkte nur im Inland zu verkaufen. Wären lohnveredelte Produkte in die EU ausgeführt worden, wäre ein sogenannter Differenzzoll von 14% fällig geworden.²⁰⁵ Es ist daher wenig überraschend, dass sich Triumph International stark für einen Beitritt in die Europäische Union aussprach (siehe Kapitel 3.3).

Nachdem Österreich der EU beigetreten war, forcierte man bei Triumph den PVV und errichtete für den „Produktionsbereich Nähen im passiven Lohnveredelungsverkehr“ Standorte in grenznahen Orten in Ungarn und der Slowakei sowie in Griechenland.²⁰⁶ In den folgenden Jahren wurden ebenfalls Standorte in Rumänien, Bosnien, Serbien und Albanien errichtet.²⁰⁷ Für die Wiener Neustädter Zentrale waren diese „Satelliten“ bald eine unerlässliche Hilfe im Bestreben die Produktionskosten pro Minute (firmenintern wurde der Begriff „Nähminute“ verwendet) unter Kontrolle zu halten und die Konzernvorgaben zu erreichen. Ein Manager aus dem Personalbereich erklärte diesen Zusammenhang folgendermaßen:

²⁰⁴ Triumph Firmenchronik 1959-1993 (1994), S. 3.

²⁰⁵ Hermann, Martin (1995). Standortsicherung in der Textil- und Bekleidungsindustrie: Strategische Optionen für die Textil- und Bekleidungsindustrie der Industrienationen vor dem Hintergrund steigender Importe und zunehmender Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer, Wien, S. 196.

²⁰⁶ Triumph Geschäftsbericht 1996 (Juni 1997), S. 6.

²⁰⁷ Interview Wohlfarth (24.01.2019), S. 18.

Wenn man die gemeinsame Struktur betrachtet, Österreich plus die sogenannten passiven Lohnveredler, die für Österreich eben genäht haben, wenn man das zusammengezählt hat, dann war's so, dass ein Mitarbeiter in Österreich durch 4 Mitarbeiter in den Satelliten, quasi in den Lohnveredlerbetrieben [gedeckt wurde Anm.]. Also diese Relation, dass die immer in der Form existiert hat. Vier Näherinnen quasi für eine Näherin in Österreich. Also des war immer dieses Verhältnis, um auch die Kosten pro Nähminute entsprechen im richtigen Ausmaß zu halten.²⁰⁸

Während die Unternehmensleitung vor allem die Vorteile der Lohnveredelungsbetriebe sah, erlebten die Näherinnen der Buckligen Welt die Abwanderung primär als eine negative Entwicklung. Vor allem die geographisch nahen ungarischen Werke waren ihnen sehr präsent. Sie ärgerten sich über die mangelhafte Qualität der erzeugten Produkte, die dann oft in Österreich von den Näherinnen korrigiert werden mussten:

Und auch von Ungarn haben wir sie [die BHs Anm.] heraufgekriegt. Da haben sie in Ungarn oft schon genäht unten, gell und [...] eben so schlampig genäht dass wir es gekriegt haben wieder zum aufbessern.²⁰⁹

Do haben sie in Ungarn unten a Firma Triumph aufgemacht. Und wir haben die ganzen Karton wieder heraufkriegt was die genäht haben und ham's müssen ausbessern.²¹⁰

Die Näherinnen sahen sich jedoch auch in einem sehr viel ernsteren, existentiellen Konkurrenzkampf mit den ungarischen Werken. Dabei ging es immer wieder um die großen Aufträge, die „schöne Arbeit“, welche ihnen durch große Stückmengen ermöglichte, gute Akkordzeiten zu erreichen. Zwei ehemalige Näherinnen erinnern sich an die damalige Situation:

Also wie sie dann nach Ungarn gegangen sind, nicht, dann ab dem Zeitpunkt, dann habens uns eigentlich die schöne Arbeit, was für uns eigentlich die schöne Arbeit war, das habens alles hinunterverlagert. Und somit hat dann für uns das Ganze angefangen, dass du halt nicht mehr so viel zusammengebracht hast. Also für uns ist es schwieriger geworden, [...] mit dem dass sie uns das weggezahlt ham.²¹¹

²⁰⁸ Interview Pelzer (05.07.2018), S. 7.

²⁰⁹ Interview Mila (12.01.2018).

²¹⁰ Interview Holzbauer (31.03.2019), S. 13.

²¹¹ Interview Annemarie (09.12.2017), S. 17 f.

Später [...] ist ja von Ungarn kommen viel. Da haben sie uns ja dann die Sloggi weggenommen. Die Sloggi hamma jo gern genäht. Die ganz einfachen. Die habens in Hartberg, im Werk Hartberg, ich weis ned wie viel tausende am Tag genäht, gern genäht. Immer den gleichen, die waren immer gleich. [...] Und die, wenn du des natürlich ewig machst, dann verdienst dann a schön.²¹²

Als diese großen Aufträge immer seltener in der Buckligen Welt eingingen, wurde es für viele Näherinnen immer schwieriger, ein zufriedenstellendes Einkommen zu erreichen (siehe Kapitel 4.3.1.2).

4.3.3 Technischer Fortschritt: Innovationen und Verbesserungen

Waren die durch das Akkordlohnsystem ermöglichten Einsparungspotentiale von zentraler Bedeutung, so erlaubte der technische Fortschritt, welcher ab den 1960er Jahren in der industriellen Produktion Einzug hielt, noch größere Rationalisierungspotentiale. Dieser war oftmals die Voraussetzung für die volle Ausschöpfung der menschlichen Arbeitskraft. Unter technischem Fortschritt wird in betriebswirtschaftlicher Hinsicht eine „Veränderung vorhandener Produktionsfunktionen beziehungsweise die Schaffung neuer Produktionsfunktionen“²¹³ verstanden. Angetrieben wird dieser Fortschritt oftmals durch die Umsetzung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen. Im Allgemeinen ist dann von technisch-wirtschaftlicher Innovation die Rede. Das „Finden und Schaffen von Neuem“²¹⁴ steht dabei im Vordergrund.

Bei Triumph bildeten neueste Anlagen und Fertigungsverfahren die Grundlage für die Etablierung und schließlich die Aufrechterhaltung der internationalen Konkurrenzfähigkeit. Eine modernes Rohwarenlager und innovative Produktionsverfahren, wie das von Triumph patentierte Molding-Verfahren spielten für die langjährige Vorreiterrolle von Triumph genauso eine Rolle wie der hauseigene Führungsbau und die frühe Implementierung von EDV-Systemen in Produktion, Logistik und Verwaltung.

²¹² Interview Rita (7.12.2018), S. 19.

²¹³ Novotny (1990), S. 138.

²¹⁴ Milla, Aslan (1986). Innovationsprozesse in Unternehmen: Theoretische und empirische Befunde zum Ablauf von technischen Erneuerungsprozessen - dargestellt am Beispiel der österreichischen Textilindustrie, Wien, S. 7.

4.3.3.1 Modernisierung

Triumph International legte schon in den ersten Jahren seines Bestehens in Wiener Neustadt großen Wert auf eine den technologischen Standards entsprechende Ausstattung ihrer Produktions- und Lagerstätten. Dies galt vor allem für das neu errichtete Hauptwerk in Wiener Neustadt. So wurde bereits im Geschäftsbericht des Jahres 1964 auf unternommene Rationalisierungsmaßnahmen im Bereich der Zuschneiderei und des Fertigwarenlagers hingewiesen.²¹⁵ Im folgenden Jahr wurden vollautomatisierte relaisgesteuerte Transportanlagen installiert. Der Einbau einer solchen Anlage bedurfte zum damaligen Zeitpunkt eines nicht unbedeutenden finanziellen Aufwandes. Denn um eine solche Anlage in Betrieb nehmen zu können, benötigte man "eine dreijährige intensive Untersuchung und Erprobung in der Praxis in Zusammenarbeit mit der Lieferfirma"²¹⁶. Solche und andere Investitionen im Bereich der Produktionsanlagen können als Indikatoren für den hohen Stellenwert einer modernen Ausstattung betrachtet werden. Einer Firmenchronik ist zu entnehmen, dass es ab der Mitte der 1960er Jahre in regelmäßigen Abständen zu Erneuerungen oder Neueinführungen aktuellster Technologien gekommen war (siehe Tabelle 1 Seite 95).

Zu einer der ersten und vielleicht wichtigsten Investitionen zählten die Bandförderanlagen, wie die 1964 installierten „Marshall-Satra“-Anlagen oder deren Nachfolger, die „Cunliffe“-Anlagen (siehe Abbildung 25). Von den Näherinnen meist als „Bandl“ bezeichnet standen sie – als Sinnbild für die Fertigungsorganisation und den Arbeitsalltag bei Triumph – bis zum letzten Tag im Zentrum des Geschehens.

²¹⁵ Triumph International AG Wien (Juli 1965). Geschäftsbericht 1964, Wien, S. 5.

²¹⁶ Triumph International AG Wien (Juni 1966). Geschäftsbericht 1965, Wien, S. 5.



Abbildung 25: Erste "Cunliffe" Förderanlage aus dem Jahr 1968

In den 1960er und 1970er Jahren konzentrierten sich die Modernisierungsmaßnahmen vor allem auf die Verbesserung von Transportanlagen, Maschinen aus den Bereichen der Fertigungsvorbereitung und Endfertigung sowie der Entwicklung neuer Fertigungsverfahren (siehe Moldingverfahren Seite 96). So kamen im Zuschnitt 1971 zum ersten Mal hydraulische Stanzmaschinen zum Einsatz mit denen die Einzelteile für Unterhosen oder BHs hergestellt wurden. 1973 wurden dann die neu entwickelten „Direct-Drive-Nähmaschinen“ angeschafft, deren Einsatz die Produktionskapazitäten bei verschiedenen Arbeitsgängen bis zu 40% steigerte.²¹⁷ 1984 wurde der Nähmaschinenpark modernisiert und 1989 um programmierbare Nähautomaten erweitert. Diese konnten verschiedene Nähprogramme und Stichmuster abspeichern, um den Einsatz bei möglichst vielen verschiedenen Arbeitsschritten zu gewährleisten. Diese „High-End“ Nähmaschinen wurden von einem Mechaniker als „großer Schritt“²¹⁸ nach vorne bezeichnet und auch Näherinnen erinnerten sich an die Qualität und

²¹⁷ Triumph Firmenchronik 1959-1993 (1994), S. 4.

²¹⁸ Interview Mayerhofer (28.11.2018), S. 15.

Leistungsfähigkeit der Nähmaschinen wenn sie erklärten, sie hätten immer “[...]die besten Nähmaschinen gehabt“²¹⁹.

Ab dem Ende der 1980er Jahre kam es schließlich zu einem verstärkten Einsatz von EDV gestützten Systemen in allen Unternehmensbereichen. Die Einführung von sogenannten Computer-Aided-Design (CAD)- Programmen im Jahr 1987 stellte eine Premiere in der österreichischen Bekleidungsindustrie dar. Ein Zitat aus dem Geschäftsbericht des Jahres 1987 gibt Einblick, welche Wichtigkeit der Modernisierung in der Investitionspolitik des Unternehmens beigemessen wurde:

*Vorrangig wurden die Finanzmittel wieder für die weitere Modernisierung des gesamten Unternehmensbereiches eingesetzt. Erstmals in Österreich wurde ein Computerentwurfssystem für den kreativen Bereich installiert. Komplizierte Fertigungsverfahren wurden auf rechnergestützte Automaten umgestellt, wobei das Bestreben nach höchster und gleichbleibender Qualität im Vordergrund steht. CAD und CIM sind keine Schlagworte sondern tägliche Praxis.*²²⁰

Einige Zeilen weiter wird aber auch klar, dass dieser „eingeschlagene Weg“²²¹ eine Notwendigkeit war, der auf die sich langsam aber stetig ändernden Marktgegebenheiten zurückzuführen war:

*Die in den letzten Jahren durchgeführte Diversifikation des Erzeugungs- und Angebotsprogrammes, immer kleinere Losgrößen bei steigendem Modellumfang erforderte neue Wege und Methoden in Planung, Fertigung und Verwaltung. Ziel dieser großen Investitionen und Bemühungen ist die hohe Flexibilität, Liefer- und Qualitätstreue auch bei wesentlich vergrößertem Angebot zu erhalten...*²²²

Weitere Hinweise auf die Verflechtung des Unternehmens mit den internationalen Märkten und deren Herausforderungen zeigten sich in der Anschaffung von neuen Verpackungsmaschinen und Druckanlagen im Jahr 1990. Mit ihnen wurde die Verwendung der Europäischen Artikelidentifikationsnummern (EAN) eingeführt und "damit [...] auch hier eine wichtige Voraussetzung für den Anschluß an den EWR und die EG geschaffen [...]"²²³. Zur gleichen Zeit begann man bei Triumph den Einsatz des Elektronischen Datenaustausches auf Basis des *United Nations Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport*

²¹⁹ Interview Rita (7.12.2018), S. 6.

²²⁰ Triumph Geschäftsbericht 1987 (Juni 1988), S. 4.

²²¹ Eisinger, Dieter (1987). Realisierungen von GATT-Bestimmungen: Am Beispiel Österreich, S. 5.

²²² Triumph Geschäftsbericht 1987 (Juni 1988), S. 4.

²²³ Triumph International AG Wiener Neustadt. Geschäftsbericht 1990, Wiener Neustadt, S. 6.

(EDIFACT) zu erproben. Dieses System ermöglichte es dem Unternehmen, geschäftliche Korrespondenzen wie Bestellungen und Rechnungen ohne Zeitverlust und auf Basis eines international anerkannten Standards zu führen. Um die nun immer schneller eingehenden Bestellungen zeitgerecht bearbeiten und versenden zu können, entschied man sich 1996 zum Einbau zweier neuer Regalfördersysteme. Als Teil einer neuen EDV-Lagerorganisation wurden diese in ein neues Logistikkonzept, welches eine „vollkommene Transparenz der Warenströme in allen Richtungen und Terminzonen“²²⁴ erlaubte, integriert. Diese Entscheidung sollte sich viele Jahre später doppelt bezahlt machen (siehe Kapitel 4.4.3).

²²⁴ Triumph Geschäftsbericht 1996 (Juni 1997), S. 8.

Tabelle 1: Auflistung der Modernisierungsbemühungen bei Triumph International Wiener Neustadt zwischen 1965 und 1992²²⁵

Jahr	Erneuerung, Neuausstattung oder Modernisierung
1965	Neue Transportanlagen (Mashall Satra)
1968	Installation von verbesserten Cunliffe-Anlagen
1970	Ausstattung des Rohwarenlagers mit modernsten Lagerbediengeräten
1971	Erstmaliger Einsatz von hydraulischen Stanzmaschinen und Texographie in der Zuschneiderei
1972	Anschaffung einer Schrägbandschneideanlage für die Abteilung „Vorfertigung“ sowie einer Stoffkaschieranlage
1973	Ankauf des neu entwickelten Nähmaschinentyps „Direct-Drive-Maschine“
	Ankauf einer Molding Anlage
1975	Beginn der Entwicklung eines Trägerbandautomaten
1976	Verbesserung der Qualitätsstandards durch Ultrasonic-Nähmaschinen
	Einführung des Transferdruckverfahrens im Bereich Bademoden
1977	Patentierung des Moldingverfahrens (Heißverformung)
	Komplettierung des Hauseigenen Fotostudios
1978	Inbetriebnahme einer ETON Hängefertigungsanlage für die Produktion von Nachtwäsche
	Einführung des Trägerbandautomaten
1980	Einsatz von Verpackungsautomaten für Mieder und Slip
1984	Modernisierung des Nähmaschinenparks
1987	Erstmaliger Einsatz eines Computerenwurfsystems für den Kreativ-Bereich
1989	Vermehrter Einsatz von rechnergestützten Produktionsmaschinen
	Verwendung von programmierbaren mikroprozessorgesteuerten Industrienähmaschinen
	Beginn der Neuentwicklung im Bereich Konstruktion sowie Materialverbrauchsoptimierung durch CAD/CAM Systeme
1990	Reorganisation des EDV-Ablaufs im Fertigwarenbereich
1991	Aufbau eines EDI-Netzes um technische Daten ohne Zeitverzögerung übertragen zu können.
	Kauf einer neuen IBM EDV-Anlage für die Zollvormerkrechnung
1992	Start der ersten EDIFACT Datenübermittlung in Bereich Einkauf

²²⁵ Triumph International AG Wiener Neustadt (1993). Firmenchronik TRIUMPH 1959 bis 1993.

4.3.3.2 *Forschung und Entwicklung: Das Beispiel Moldingverfahren*

Da sich Herstellung von Bekleidungsartikeln meist standardisierter Technologien bedient, können die Produktionsstätten verhältnismäßig leicht in (lohn)kostengünstigere Länder verlegt werden. Diese Produktionsverlagerungen stellten „alte, westliche“ Produzenten, die sich dazu entschlossen weiterhin in Europa und nicht in noch billigeren Ländern zu fertigen, wie auch Triumph Wiener Neustadt vor neue Herausforderungen. Um konkurrenzfähig zu bleiben, musste man durch vermehrte Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen versuchen, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Die Entwicklung neuer Produktionsverfahren zur Steigerung der Produktivität war hierbei genauso wichtig, wie die Entwicklung neuer Produkte. Mit dieser Art der „Technologiepolitik sollte die Arbeitsintensität zugunsten der Kapitalintensität verringert werden“²²⁶.

Bei Triumph schien man sich dieser Umstände schon früh bewusst gewesen zu sein, da im Bereich der Produktionsverfahren aktiv nach neuen Methoden gesucht wurde. In den Geschäftsberichten der späten 1970er Jahre kam der Glaube an eine aktive Technologiepolitik folgendermaßen zum Ausdruck:

*Aus der Verantwortung für die Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbskraft des Unternehmens und der Sicherung der Arbeitsplätze wurden auch im Jahre 1976 die Investitionen unter bewußter Zurückhaltung in der Expansion in erster Linie für die Rationalisierung und die Anwendung moderner Verfahren im Produktions- und Verwaltungsbereich eingesetzt. Für die Ausarbeitung neuer Fertigungsmethoden durch Einsatz von Ultrasonic-Anlagen stehen einem Entwicklungsteam die notwendigen Mittel zur Verfügung. [...] Damit werden in der Bekleidungsindustrie neue Wege beschritten, die zu einer teilweisen Ablösung der herkömmlichen Produktionsmaschinen führen. Das Ziel ist eine wesentliche Verbesserung der Produktivität.*²²⁷

Prominentes Beispiel für eine erfolgreiche Forschung und Entwicklung war das von Triumph entwickelte Molding-Verfahren für BH-Cups. Beim Molding handelt es sich um ein thermoplastisches Verformungsverfahren, welches Hitze für die Herstellung von permanent geformten Textiltteilen nutzt. Das temperaturempfindliche Gewebe wird dabei von einem erhitzten Rundkegel in eine Negativform gepresst (siehe Abbildung 26) und erhält dadurch die gewünschte Form, welche nach dem Abkühlen des Materials erhalten bleibt.

²²⁶ Novotny (1990), S. 140.

²²⁷ Triumph International AG Wiener Neustadt (Mai 1977). Geschäftsbericht 1976, S. 5.

1973 schaffte man in Wiener Neustadt die erste Molding-Anlage an und begann mit verschiedenen Materialien zu experimentieren. Vier Jahre später, 1977 wurde ein Moldingverfahren für die Herstellung von nahtlosen Büstenhalterteilen zum Patent angemeldet, wie im Geschäftsbericht 1977, nicht ohne Stolz, berichtet wurde:

Auf dem immer noch neuen Gebiet des Heißverformens von Moldcups wurden die eigenen Entwicklungen verbessert. Patentrechte wurden für diese Verfahren erworben und sichern den know how Vorsprung gegenüber Mitbewerbern.²²⁸

Dieses neue Produktionsverfahren verkürzte nicht nur die Herstellungsschritte und senkte somit die Produktionskosten, sondern erhöhte zusätzlich den Tragekomfort für die Konsumentinnen. Es gilt wohl nicht zu Unrecht als ein „Meilenstein in der Geschichte der Miederwarenindustrie“²²⁹.



Abbildung 26: Molding-Pressen zur Herstellung von nahtlosen BH-Cups.²³⁰

²²⁸ Triumph Geschäftsbericht 1977 (Juni 1978), S. 5.

²²⁹ Hopfensitz, Kerstin (2015). Softmieder und Bodywear, In: Franziska Dunkel, Christopher Dowe (Hg.), Auf nackter Haut. Leib. Wäsche. Träume; 22. Mai 2015 bis 31. Januar 2016, Ausstellung im Haus der Geschichte Baden-Württemberg, Stuttgart, S. 139–167, hier: S. 141.

²³⁰ Triumph International Aktiengesellschaft (2011). Unsere Zukunft hat Geschichte: 125th Anniversary, München, S. 15.

4.3.3.3 Führungsbau

Im Bereich der Forschung und Entwicklung wurde nicht nur nach neuen Produktionsverfahren gesucht, sondern man befasste sich auch intensiv mit der Verbesserung von bestehenden Maschinen und Verfahren. Für diese Optimierungsprozesse verließ man sich bei Triumph jedoch nicht auf externe Unternehmen und deren Knowhow, sondern etablierte eine interne Abteilung für den sogenannten Führungsbau. Die im Unternehmen angestellten Allgemein- und Nähmaschinenmechaniker waren durch die regelmäßige Wartung der Maschinen bestens mit allen eingesetzten Typen vertraut. Um bei den Reparaturarbeiten möglichst viel Zeit zu sparen, gingen einzelne Mechaniker dazu über, ihre eigenen Spezialwerkzeuge zu bauen.²³¹ Es blieb jedoch nicht nur bei selbstkonstruierten Werkzeugen: Angeregt durch die Ideen der Näherinnen, Werksleiter*innen und den Abteilungen der Vorproduktion begannen die Mechaniker sogenannte Zubauteile für die verschiedenen Nähmaschinentypen zu entwickeln. Stellten die Näherinnen im Produktionsalltag beispielsweise fest, dass ein bestimmter Arbeitsgang schneller und einfacher erledigt werden könnte, wenn es eine kleine Änderung oder Ergänzung an der Nähmaschine gäbe, so versuchte man im Führungsbau diese durch technische Hilfsmittel zu realisieren. Die große Anzahl an unterschiedlichen Arbeitsschritten machte es erforderlich, dass die Zubauteile modulartig und in kürzester an den Nähmaschinen montiert und wieder demontiert werden konnten. Die Konstruktionen reichten von einfachen, mit Gummibändern versehenen Nähtischchen bis zu hochtechnischen und feinmechanischen Stoffführungen. So wurde etwa auf Wunsch der Abteilung für Arbeitsvorbereitung ein pneumatischer Nähmaschinenanbau entwickelt, mit dem Stofffransen automatisch in das Nähgut eingenäht werden konnten, ohne dass diese später sichtbar waren. In einer anderen Situation benötigte man für die Herstellung eines BHs aus der Valisere-Serie eine Führung, mit der aus einem elf Millimeter breitem Seidenband ein dreifach gelegtes und nur drei Millimeter breites Zierband geformt werden konnte. Zusätzlich mussten die Säume des Bandes umgelegt und eingebogen werden um das Zierband schlussendlich mit einem Blindstich²³² auf einen BH-Träger nähen zu können. Solche und andere Entwicklungen brachten eine ungemeine Arbeitserleichterung für die Näherinnen in der Buckligen Welt, brauchten vom Erkennen des Problems bis zum fertigen Bauteil aber mehrere Schritte, bei denen die Zusammenarbeit aller Beteiligten unerlässlich war. Vor allem die Näherinnen und die Werkseigenen Nähmaschinenmechaniker spielten eine

²³¹ Interview Mayerhofer (28.11.2018), S. 13.

²³² *Mit einem Blindstich lassen sich unsichtbare Säume und Kantenabschlüsse nähen.*

wichtige Rolle in der Identifikation von Verbesserungs- und Rationalisierungspotentialen. War ein aussichtsreicher Lösungsansatz gefunden, musste deren Machbarkeit überprüft und vorbereitende Versuche gemacht werden. War eine passende Lösung gefunden mussten Konstruktionszeichnungen erstellt (siehe Abbildung 27) und Prototypen angefertigt (Abbildung 28 und Abbildung 29) werden. Wurden die Prototypen in der Praxis erfolgreich getestet, konnte mit der Serienproduktion begonnen werden. Bei kleineren Stückzahlen wurde die Fertigung in der Wiener Neustädter Werkstätte vorgenommen, bei großen Auflagen an eine externe Firma ausgelagert.

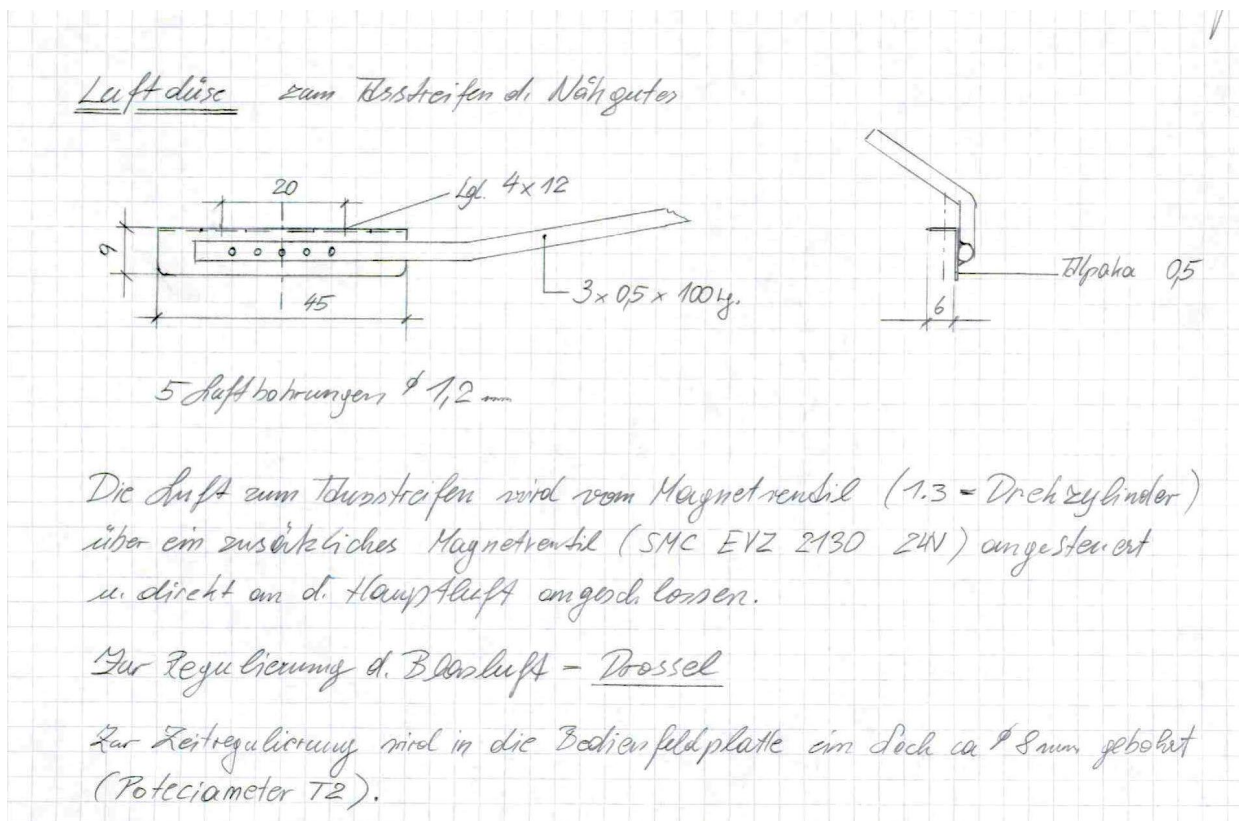


Abbildung 27: Konstruktionskizze für einen Anbauteil mit Luftdüse, Werner M., 1999

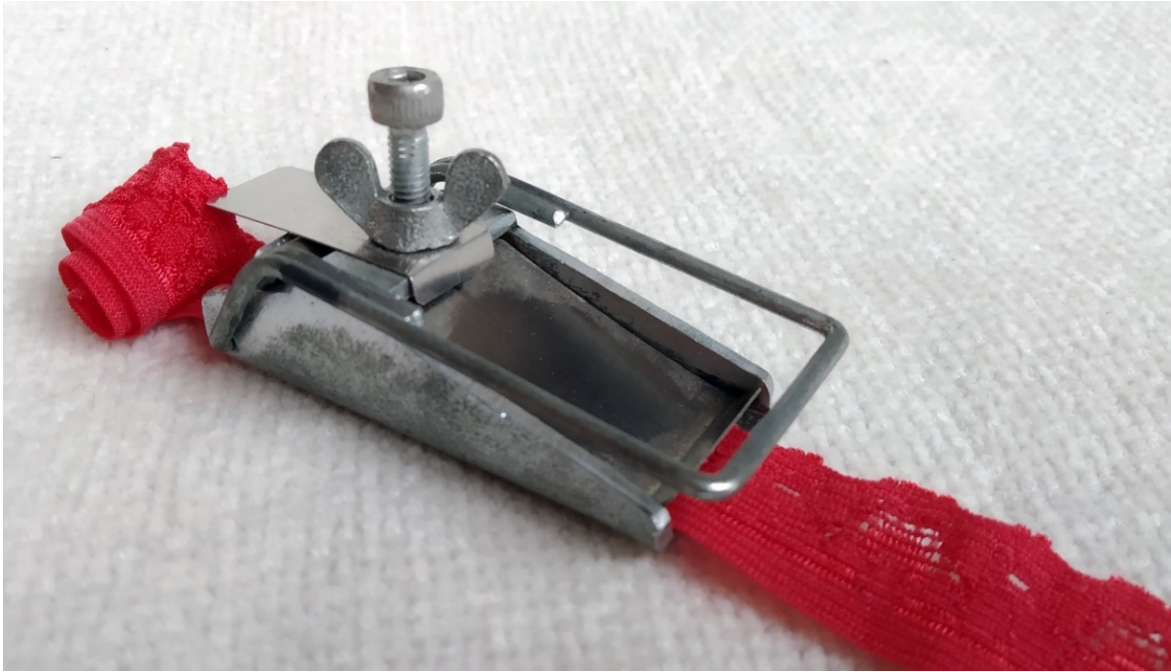


Abbildung 28: Bandbremse zur Manipulation der Bandspannung.



Abbildung 29: Bandfalter zum Einschlagen eines Stoffbandes mit Gummieinzug.

Die im Laufe der Jahre entwickelten Bauteile wurden in einem Betriebsmittelkatalog gesammelt und allen Filialen zur Verfügung gestellt. Außerdem wurde dieser Betriebsmittelkatalog mit den ausländischen Schwestergesellschaften des Triumph-Konzerns geteilt, sodass diese ebenfalls von den Bauteilen profitieren konnten, wie sich Werner M., ein langjähriger Mitarbeiter und ehemaliger Leiter der Abteilung Führungsbau, erinnert:

Jo, i hob dann angefangen, einen ganz an eigenen Betriebsmittelkatalog zu entwickeln, wo diese ganzen neuen Sachen immer wieder dokumentiert worden sind. Und nach der Nummer und nach meinen Zeichnungen hat man des dann gefertigt. I hab dann schon auch Foto angefertigt, da hat man direkt die Werkszeichnung gefertigt, wo auch Maße drauf warn und nach dem is des gemacht worden. Und wenn des halt hinghaut [funktioniert Anm.] hat, dann hat [ein Produktionsstandort in] Rumänien, ich sag jetzt 20 Stück von dieser Führung oder diesen Nähfüßen bestellt ²³³

Herr M. erinnerte sich auch, dass durch den Erfindungsreichtum der Mitarbeiter*innen nicht nur Nähmaschinen optimiert wurden und beschrieb den Umbau einer italienischen Verpackungsmaschine, mit der in Wiener Neustadt Unterhosen in die entsprechenden Kartons verpackt wurden:

„Im Jahr 1983 haben wir von Italien eine neue Verpackungsmaschine bekommen. Das heißt, die 3 Personen die auf dieser Maschine gearbeitet haben, haben die Hose genommen, ham's zusammengelegt und in einen Karton rein. Die Maschine ist im Kreis gefahren. Schritt für Schritt: Zusammengelegt, eingeräumt, zusammengelegt, eingeräumt. Gekommen sind sie damals, auf maximal 12.000 Stück im Tag. Da hat eine links gearbeitet, eine rechts gearbeitet und eine hats hinten weggenommen. Mein Kollege und ich waren dort auch involviert, in diesem Verpackungsmaschinenbau und es hat dann geheißen die geht zu langsam, die geht zu langsam. Dann sind wirs angegangen und haben verschiedene Bauteile getauscht. Zum Beispiel Kurvenscheiben, damits schneller um die Kurve rennt. Und dann haben wir Fotozellen installiert, wegen der Sicherheit. Und dann haben wir dort was umbaut, do was umbaut und wir sind dann innerhalb von 5 Jahren auf a Stückzahl von 22.000 gekommen. ²³⁴

Die Modifikationen, welche im Führungsbau entwickelt wurden, spielten in den stetigen Rationalisierungsbestrebungen des Unternehmens eine bedeutende Rolle. Erfolge wie jener der Verpackungsmaschine machten deutlich, welches Potential in dieser Art von „Bottom-Up-

²³³ Interview Mayerhofer (28.11.2018), S. 17.

²³⁴ ebd., S. 21 f.

Innovationen“ steckte. Dieser Umstand wurde auch von der Unternehmensleitung erkannt und der Ausbau des Führungsbaus dementsprechend gefördert. Um sicherzustellen, dass die Mechaniker und technischen Angestellten am aktuellsten Stand der Technik waren, legte man von Seiten des Unternehmens großen Wert auf deren Weiterbildung. Während sich die Mitarbeiter des Führungsbaus in Österreich weiterbilden konnten, wurden Nähmaschinenmechaniker zur Fortbildung zu Nähmaschinenherstellern in ganz Europa geschickt.

Wir haben in Neustadt viel selbst entwickelt. [...] Uns sind immer sehr viele gute Sachen gelungen. Alles natürlich auch nicht. Aber im Großen und Ganzen war das sehr a schöne Arbeit. Selbst was entwickeln und wo man sieht dann, dass man dadurch Zeit gewinnt... wo 's ja immer um die Zeit geht.“²³⁵

4.4 Neue Wege finden

Waren die Rationalisierungs- und Innovationsbestrebungen der Jahre zwischen 1970 und 2000 vor allem von den Versuchen, die Produktionsmethoden und Fertigungsverfahren zu verbessern geprägt, ging man bei Triumph in den Jahren nach dem Millennium stärker dazu über, Prozesse und Abläufe zu verändern um eine größere Flexibilität zu erreichen. Angetrieben von Konzernvorgaben zur Kostenreduktion und schwindender Nachfrage, suchte man in Wiener Neustadt nach neuen Wegen, um die Konkurrenzfähigkeit zu erhalten und die „Position innerhalb der Triumph-Gruppe zu festigen“²³⁶. Ein leitender Angestellter aus der Personalabteilung erinnerte sich folgendermaßen an die damalige Situation:

Die Bereiche waren eher Abteilungen, also wirklich getrennt voneinander. Jeder hat halt versucht in bestem Wissen, wie es halt in der Vergangenheit in hierarchischen Strukturen geherrscht hat, seinen eigenen Aufgabenbereich zu optimieren, die eigene Abteilung zu forcieren. Zusammenarbeit war ja schon da, aber vielleicht nicht in dem Ausmaß wie es nötig ist, um sehr schnell auf Veränderungen am Markt reagieren zu können. Das ist erst im Lauf der Zeit dann gekommen, die Notwendigkeit, da stärker in Richtung Flexibilität was zu unternehmen.²³⁷

Ein Wechsel in der Führungsetage brachte zum Jahresbeginn 2006 einen neuen Vorstand nach Wiener Neustadt und markierte den Ausgangspunkt für eine Reihe von Veränderungen

²³⁵ ebd., S. 11.

²³⁶ Triumph International AG Österreich (März 2008). Triumph Krone 1, S. 6.

²³⁷ Interview Pelzer (05.07.2018), S. 2.

innerhalb des Unternehmens. Mit dem aus der Automobil- und Stahlverarbeitenden Industrie stammenden neuen Vorstand fand auch ein neues, „Continuous Improvement Process“ genanntes Managementsystem seinen Weg zu Triumph. Der von der Unternehmensleitung angestoßene und „Synkrones Erfolgsmodell“²³⁸ getaufte Veränderungsprozess wirkte sich in verschiedenster Weise auf die diversen Bereiche des Unternehmens aus. So wurde das vorherrschende Entlohnungsmodell des Akkordlohns ebenso kritisch hinterfragt und auf seine Praktikabilität hin untersucht wie die Arbeitsplatzgestaltung der Mitarbeiter*innen.

Durch den internationalen Konkurrenzkampf und die Veränderungen des globalen Bekleidungsmarktes (siehe Kapitel 3.1) wurde es für Triumph immer schwieriger einen profitablen Standort in Österreich zu betreiben. Die Internationale Wirtschaftskrise des Jahres 2008 verschlimmerte die bereits heikle Situation zusätzlich, sodass auf Konzernebene entschieden wurde, aus dem bisherigen Produktionsstandort Wiener Neustadt ein Logistikzentrum zu machen.

4.4.1 Kaizen und CIP/ KVP

Das „Kontinuierlicher Verbesserungsprozesses“ (KVP) oder auch „Continuous Improvement Process“ (CIP) genannte Managementsystem wurde von der japanischen Lebens- und Arbeitsphilosophie „Kaizen“ inspiriert und wird von verschiedenen Autoren zur Beschreibung einer ähnlichen Idee verwendet: die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen, Produkten und Handlungen.²³⁹

Als Teil des „Synkronen Erfolgsmodells“ wurde im Frühjahr 2006 ein zweiköpfiges CIP-Team gegründet, dessen Aufgabe die Leitung und Koordination von Workshops zum Thema „Continuous Improvement Process“ war. Das Team stellte sich in der ersten Ausgabe der 2008 gegründeten und vierteljährlich erscheinenden Mitarbeiterzeitung „Triumph Krone“ einem breiteren Publikum vor. In der folgenden Ausgabe wurden auch die, für Triumph formulierten Leitgedanken des CIP vorgestellt:²⁴⁰

- Sei offen gegenüber Veränderungen! Hinterfrage herkömmliche Praktiken!

²³⁸ Die Wortschöpfung „Synkron“ dient als Anlehnung an die Krone im Mittelpunkt des Triumph Logos.

²³⁹ Schmidt, Christina-Maria (2009). Die Implementierung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bzw. der Kaizen-Methode am Beispiel der Triumph International AG Österreich, Wien, S. 6.

²⁴⁰ Triumph International AG Österreich (Juli 2008). Triumph Krone 2, Wiener Neustadt, S. 9.

- Konzentriere dich darauf, wie etwas getan werden kann, und nicht darauf, warum es nicht getan werden kann!
- Strebe nicht 100%ige Perfektion an, sondern setze Ideen rasch um!
- Korrigiere Fehler sofort!
- Gib möglichst wenig Geld für Verbesserungen aus!
- Problemlösung ist der beste Lehrmeister – finde wahre Ursachen!
- Nutze lieber die Erfahrung von 10 Mitarbeitern als nur das Spezialwissen von einem!
- Verbesserungsideen sind grenzenlos!

Anhand von vielen kleinen, aber stetigen Verbesserungen sollten Abläufe optimiert, flexibilisiert und Problemquellen (im CIP-Jargon als Verschwendungen bezeichnet) minimiert werden. Eines der ersten Projekte umfasste die Reorganisation des Bereichs Verpackung in der Wiener Neustädter Zentrale. Mit seinen rund 250 Mitarbeiter*innen und etwa 400.000 verpackten Artikeln pro Tag, gehörte dieser Bereich zu den größten des Unternehmens. Durch die Anwendung der im CIP verankerten „5-S“ Methode sollten ein „sauberes, sicheres und angenehmes Arbeitsumfeld“²⁴¹ erzeugt und so die Produktivität gesteigert werden. Bei den „5-S“ handelt es sich um einfache Grundsätze, die von allem Mitarbeiter*innen angewandt werden sollten:

1. Sortiere aus: Es wird Ordnung geschafft.
2. Sichtbar anordnen: Jeder Gegenstand muss am richtigen Ort aufbewahrt werden.
3. Sauber machen: Maschinen und Arbeitsumfeld müssen sauber gehalten werden.
4. Standardisieren: Säubern und Sortieren muss für jeden zur Routine werden.
5. Standards einhalten und verbessern: Die ersten 4 Stufen müssen selbstverständlich werden.

Um den Arbeitnehmer*innen bei der Verinnerlichung dieser neuen Grundsätze zu helfen, wurden Flyer (siehe Abbildung 30) mit den wichtigsten Leitsätzen verteilt, beziehungsweise als Beilage zur Mitarbeiterzeitung ausgegeben.²⁴²

Im Rahmen dieses ersten Projekts wurden schließlich Bodenmarkierungen zur Aufteilung der Arbeitsräume geschaffen und Arbeitsplätze neu organisiert. Ebenso wurden die

²⁴¹ Schmidt (2009), S. 15.

²⁴² Triumph Krone 2 (Juli 2008), S. 9.

Mitarbeiter*innen geschult, welche Verschwendungsarten es gibt und wie diese vermieden werden könnten.

Triumph

Verschwendung beseitigen

Verschwendung ist alles, was für die eigentliche, wertschöpfende Arbeit nicht benötigt wird.

Die 7 Arten der Verschwendung

1. Überproduktion
2. Bestände/Lagerhaltung
3. Wartezeit
4. Transport
5. Bewegungen
6. Fehler
7. Arbeitsprozessgestaltung

Verschwendung ist vor allem, wenn die Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter nicht genutzt werden.

Triumph

CIP Leitgedanken

- Sei offen gegenüber Veränderungen. Hinterfrage herkömmliche Praktiken!
- Konzentriere dich darauf, wie etwas getan werden kann, und nicht darauf, warum es nicht getan werden kann!
- Strebe nicht 100%ige Perfektion an, sondern setze Ideen rasch um!
- Korrigiere Fehler sofort!
- Gib möglichst wenig Geld für Verbesserungen aus!
- Problemlösung ist der beste Lehrmeister – finde wahre Ursachen!
- Nutze lieber die Erfahrung von 10 Mitarbeitern als nur das Spezialwissen von einem!
- Verbesserungsideen sind grenzenlos!

„5 S“ Methode

Sortiere aus
Sichtbar anordnen
Saubere machen
Standardisieren
Standards einhalten und verbessern

Abbildung 30: Vorder- und Rückseite eines Flyers mit CIP-Leitgedanken.

Die Einführung dieser neuen Philosophie stellte einen erheblichen Eingriff in die Unternehmenskultur dar und wurde von den betroffenen Personen sehr unterschiedlich bewertet. Diese ambivalenten Wahrnehmungen wurden in einer Diplomarbeit aus dem Jahr 2009 genauer untersucht. Durch die Befragung von CIP-Team, Bereichsleitern, Vorarbeiter*innen und Arbeiter*innen konnte beispielsweise in Erfahrung gebracht werden, dass die Frage nach Menge und Intensität der Schulungsmaßnahmen sehr unterschiedlich beantwortet wurde. Während ein Mitglied des CIP-Teams von einem „von Mitarbeitern verlangten Wissensvorsprung“ sprach, fühlten sich diese manchmal überfordert, wie aus den beiden Zitaten hervorgeht:

Also ich merks schon immer, wenn bei einem Thema, von dem ich red, mich so große Augen anschauen aber es is halt so, wenn man neue Dinge initiiert

*[...] Gerade am Anfang von Workshops is ein Wissensvorsprung spürbar und manchmal hab ich's Gefühl, dass das auch notwendig is und dass Mitarbeiter das auch verlangen ...*²⁴³

*Bissl überfordert san wir schon manchmal. Es is, es wird einfach hing stellt ois, und des hast zum tuan und des is hoid, ja .. moch. Friss oder stirb, quasi.*²⁴⁴

Waren die Inhalte jedoch erst vermittelt, konnten auch die Mitarbeiter positive Veränderungen wahrnehmen. So führte beispielsweise die Umsetzung des „5-S“ Methode im Bereich *Molding* zu einer Neugestaltung des Arbeitsplatzes und zur Installation einer Planungstafel für die zu bearbeitenden Aufträge. Diese Verbesserung wurde sowohl von Bereichsleitern als auch Mitarbeiter*innen wahrgenommen:

*Des mit der Tafel...des find i super ... mit die wo wir die Kommissionen hinhängen. Da schreiben mir dann die Gruppen drauf, was gearbeitet wird, unter jeder Größe, und die Vorarbeiterin von die Stanzen, die braucht dann nur schau, aha, des macht ma in dera Gruppn ... der geht dann hin und holt die Arbeit..also übersichtlicher is bestimmt als wie vorher, des is a Verbesserung.*²⁴⁵

Diese Art der positiven Entwicklungen wurden jedoch durch die internationale Wirtschaftskrise von 2008 ausgebremst. Besonders im Jahr 2009 wurde diese weltweite Rezession auch für Triumph spürbar, was zu diversen Einsparungsmaßnahmen führte. So wurde etwa der Werksverkehr eingestellt und Firmenfeiern und ähnliche Aktivitäten reduziert, wie sich der damalige Leiter der Personalabteilung erinnert:

*Ab 2009 [sind] eben Busverbindungen gekappt worden, also die Zuschüsse der Busverbindungen letztlich sind gekappt worden. Also wir haben zum Teil Busse organisiert und dann hamma noch Zuschüsse zu den Bussen g'habt und auch das wurde dann eingestellt, musste eingestellt werden. Aber auch die Aktivitäten, die Feierlichkeiten sind natürlich zurückgegangen.*²⁴⁶

²⁴³ Schmidt (2009), S. 112.

²⁴⁴ ebd., S. 113.

²⁴⁵ ebd., S. 119.

²⁴⁶ Interview Pelzer (05.07.2018), S. 18.

4.4.2 Funktionszellen: Die Auflösung des Akkords

Der Rückgang der Nachfrage war jedoch nicht nur im Wiener Neustädter Hauptwerk spürbar geworden. Die Mitarbeiter*innen in den Nähfilialen bemerkten genauso, wie sich im Laufe der Zeit die eingehenden Kommissionen verkleinerten. Ständige Produktwechsel und die damit einhergehende Umstellung der Maschinen erschwerten einen reibungslosen Ablauf zusehends, wie die Erinnerungen von zwei ehemaligen Mitarbeiterinnen verdeutlichen.

Zum Schluss hat das dann halt ständige gewechselt, nicht, alle paar Wochen was anderes, nicht, von Unterhosen bis zu BH und Unterkleidln. Und nachher hast wieder einen neuen gekriegt, nicht. Weil dann sind nicht mehr so große Stückzahlen genäht worden. Dann hast halt irgend so ein schönes Fetzal gekriegt, sag ich jetzt einmal Und von dem sind jetzt Hausnummer 10.000 Stück genäht worden. Und irgendwann, vielleicht in einem Jahr, wieder 10.000 Stück. Da hast alles einstellen können, die Maschin und die ganzen Fußal umlötten lassen.²⁴⁷

Da hab'n wir an halben Tag Maschinen eingestellt, bis wir alle Größen durchghabt haben. Aber Es war dann nimmer so, zuerst haben wir immer a Kommission ghabt mit 2000 Stück. Dann haben wir auch schon nur mehr 250 ghabt. Aber die Maschine hat trotzdem 100%ig einstellen müssen.²⁴⁸

Diese immer kleiner werdenden Stückzahlen machten es den Näherinnen schwerer und schwerer ihre gewohnten Akkordlöhne zu erreichen (siehe Kapitel 4.3.1.2) und auch die kosteneffiziente Herstellung der Wäschestücke wurde zu einer immer größeren Herausforderung. Da das Akkordlohnsystem eng an die linear aufgebaute Bandfertigung geknüpft war, konnte dieses nicht ohne weiters abgeschafft werden, wie ein mit der Aufgabe betrauter Personalverantwortlicher erklärte:

Also ein Entlohnungssystem alleine zu verändern ist eine Sache [...] Die Arbeitsorganisation [mit Anm.] zu verändern ist ein anderes Thema. Das eine ohne das andere geht nicht. Der erste Schritt ist, man muss die Arbeitsorganisation verändern und dann kann man die Entlohnungssystematik verändern. Anders funktioniert es nicht.²⁴⁹

Um dem Problem zu begegnen versuchte man 2008 in einem Pilotprojekt eine Alternative zu der traditionellen, am „Bandl“ orientierten Produktion zu testen. Dazu wurde im Werk

²⁴⁷ Interview Annemarie (09.12.2017), S. 22.

²⁴⁸ Interview Weidinger (05.07.2018), S. 13.

²⁴⁹ Interview Pelzer (05.07.2018), S. 4.

Oberpullendorf die Fertigung in sogenannten „Funktionalen Zellen“ oder „Funktionalen Gruppen“ erprobt. In der Mitarbeiterzeitung „Triumph Krone“ wurde deren Grundprinzip folgendermaßen erklärt:

In genau eingeteilten Arbeitsgruppen ("cells") sollen bestimmte, einander ähnelnde Arbeitsgänge gefertigt werden. In der ersten Zelle zum Beispiel, sämtliche Heftarbeiten, die für einen Artikel notwendig sind. Danach kommt die zweite, die Stege und Ansätze verarbeitet und die Halbfabrikate an die nächste Zelle weiterleitet, die dann für die Cupverarbeitung zuständig ist. Das geht immer so weiter, bis schlussendlich der ganze BH fertig genäht wird.²⁵⁰

Von diesem neuen System erhoffte man sich von Seite des Unternehmens Verbesserungen hinsichtlich der Produktqualität, Produktkosten und Durchlaufzeiten. Für die Näherinnen sollte es eine Möglichkeit bieten, vom Akkordlohnsystem in ein neues Entlohnungssystem zu wechseln. Im August 2009 wurde das Pilotprojekt „Functional Cells“²⁵¹ mit einem Fest in Oberpullendorf abgeschlossen und an einem weiteren Ausbau gearbeitet. Die erste große Standortschließung in Hartberg im Jahr 2010, durch welche 330 Mitarbeiter*innen ihren Job verloren, stellte einen großen Bruch dar und verdeutlichte die Notwendigkeit neue Ansätze im Unternehmen zu verfolgen.²⁵²

In den Jahren 2011 und 2012 ging man schrittweise dazu über, das System der Funktionsarbeitsgruppen in einem größeren Maßstab zu implementieren um 2012 schließlich auch das Entlohnungssystem umzubauen. Die 2013 von der Konzernleitung getroffene Entscheidung weitere Standorte zu schließen, setzte den ambitionierten Bestrebungen jedoch ein jähes Ende. Die anhaltende Wirtschaftskrise und die fehlende globale Nachfrage hatten dazu geführt, dass innerhalb des Konzerns eine Umstrukturierung beschlossen wurde. Diese verlangte, dass Triumph Teile seiner Nähproduktion „von osteuropäischen Fremdwerken in eigene Werke in Marokko und Indien“²⁵³ verlagern sollte. Die Vorarbeiten für diese rumänischen, slowakischen und ungarischen Lohnfertiger, welche bis dahin von Wiener Neustadt aus abgewickelt wurden, gingen somit ebenfalls verloren. All diese Faktoren führten schließlich zur Schließung der Produktionsstandorte der Triumph International AG in Wiener

²⁵⁰ Triumph Krone 1 (März 2008), S. 10.

²⁵¹ Triumph International AG Österreich (Dezember 2009). Triumph Krone 4, Wiener Neustadt, S. 10.

²⁵² Interview Pelzer (05.07.2018), S. 4.

²⁵³ Wiener Neustadt. Aktuell. Neuausrichtung: Bewegung bei Triumph in Wiener Neustadt, <https://www.wn24.at/wirtschaft/neuausrichtung-triump-wiener-neustadt-10289.html>, 18.05.2019.

Neustadt und der Buckligen Welt. Für die Mitarbeiter*innen von Triumph bedeute der Verlust des Arbeitsplatzes oft eine ungewisse Zukunft. Während für manche von ihnen eine Welt zusammenbrach und sie in Zeitungsinterviews sagten, dass sie am letzten Arbeitstag „den schlimmsten Tag meines Lebens“²⁵⁴ erlebt hatten, waren andere zuversichtlich einen neuen Job zu finden. Es waren jedoch vor allem ältere Arbeitnehmer*innen die sich mit einer besonders schwierigen Situation konfrontiert sahen, wie sich eine ehemalige Näherin erinnert:

*Naja, das war schirch [grässlich Anm.] damals, nicht. Ich meine, mich hat es nicht so berührt, mein Gott, such ich mir eine andere Arbeit, nicht. Aber sicher, ein paar Damen haben wirklich geweint, ich meine, das war ihre Existenz. Da waren auch welche alleine, und oft kein Geld, und die waren oft schon älter. Zum Pension gehen waren sie noch nicht so weit, und mit 55 oder so, was tust du dann.*²⁵⁵

4.4.3 Von der Produktion zur Logistik

Während man sich in der Konzernleitung zwar dazu entschloss die Produktion in Zentral- und Osteuropa aufzugeben, benötigte man dennoch Standorte, welche die logistischen Aufgaben übernehmen konnten. Die in der Triumph Gruppe seit 2015 verfolgte Neuausrichtung, verlangte nach der Implementierung einer „neuen globalen Vertriebsstrategie“²⁵⁶. Teil dieser Strategie war es, sich in Zukunft auf die Kernmarken des Unternehmens zu konzentrieren und das Geschäftsmodell zu vereinfachen. Diese Vereinfachung beinhaltete das Zusammenziehen der einzelnen nationalen Auslieferungszentren in nur zwei große Logistikzentren. Im konzerninternen Konkurrenzkampf um die Sicherung des Standortes konnte sich Wiener Neustadt schließlich erfolgreich gegen den deutschen Standort in Aalen durchsetzen.²⁵⁷ Dass sich die österreichische Triumph-Niederlassung hier gegen ihre Schwestergesellschaft behaupten konnte, lag wohl unter anderem auch an den Kompetenzen im Bereich des Fertigwarenlagers und der damit verbundenen Logistik. Schon früh hatte man in Wiener Neustadt begonnen, eine möglichst moderne Lagerhaltung aufzubauen (siehe Kapitel 4.3.3.1). Auch das Bewusstsein für die Wichtigkeit der Logistik schien bei Triumph in Österreich vorhanden gewesen zu sein, wie aus den Aussagen des ehemaligen Lagerleiters zu erkennen war:

²⁵⁴ News (25.07.2015). Triumph und Tragödie.

²⁵⁵ Interview Mila (12.01.2018), S. 11.

²⁵⁶ Wiener Neustadt. Aktuell., Bewegung bei Triumph (wie Anm. 253).

²⁵⁷ ebd.

*Früher hast du gesagt: Wir haben ein super Produkt und das ist mein Geschäft und das wars. [...] Jetzt musst du das einmal haben. Preis muss passen, Produkt muss passen, die Mode muss passen. Das nächste ist der Service im Gesamten. Das ist sozusagen das Produkt zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Menge zu haben. Und das schaffst du heute nur mehr mit einer extrem schlagkräftigen Logistik im Hintergrund. Also man wird immer mehr auch Logistiker. [...] das heißt unser Ansatz ist in 48 Stunden in ganz Europa zu sein, bei unseren Kunden.*²⁵⁸

Um den Anforderungen dieser neuen Aufgabe gerecht werden zu können wurde das bestehende Logistikzentrum weiter ausgebaut und auf den neusten Stand der Technik gebracht.²⁵⁹ Dazu engagierte man den Welser Logistikspezialisten TGW Living Logistics, der in den ehemaligen Produktionshallen knapp dreieinhalb Kilometer Fördertechnik installierte (siehe Abbildung 31).²⁶⁰



Abbildung 31: Entwurf für den Umbau des von TGW- Living Logistics geplanten Logistikzentrum in Wiener Neustadt²⁶¹

Als im Sommer 2018 die ersten Teile des neuen Zentrallagers fertiggestellt und in Betrieb genommen wurden, konnten auch zum ersten Mal wieder neue Mitarbeiter*innen angestellt werden. Während die meisten nur befristet aufgenommen wurden, bestand zumindest für einige die Hoffnung auf Dauer einen neuen Arbeitsplatz im Logistikzentrum zu finden.

²⁵⁸ Experteninterview Manfred Knebel (12.1.2018), S. 20.

²⁵⁹ *Die Presse* (15.07.2016). Bei Triumph fallen weitere Jobs in der Produktion weg.

²⁶⁰ TGW. TGW erweitert Triumph-Logistikzentrum, <https://wirtschaftszeit.at/unternehmen-detail/article/tgw-erweitert-triump-logistikzentrum>, 18.05.2019.

²⁶¹ TGW Living Logistics. TGW erweitert Triumph-Logistikzentrum, <https://www.tgw-group.com/de/news-press/pressemitteilungen/tgw-erweitert-triump-logistikzentrum>, 18.05.2019.

Medienberichten aus dem Jahr 2016 zufolge plante Triumph bis zu 100 neue Stellen.²⁶² Dass es genügend Interessent*innen gab, zeigt eine Aussage des Wiener Neustädter Personalchefs:

Und interessant ist es auch jetzt zu beobachten, in der Phase, wo wir jetzt selbst befristet Mitarbeiter aufnehmen, wo wir gerade stehen, weil wir das Lager hochfahren und aus allen [Lagern Anm.] Warenstücke herbekommen. In Zukunft ja nur mehr aus Österreich und aus Obernai [Frankreich Anm.] ausliefern [...]. Jetzt haben wir 80 Leute aufgenommen. Von den 80 Leuten sind sicher 15 vielleicht 20, die schon einmal da waren. Die zum Teil auch Logistik-, Lagerlogistikausbildungen gemacht haben in der Zwischenzeit und die mit Freude wiedergekommen sind.²⁶³

Ein Fortbestehen des Triumph-Standortes Wiener Neustadt scheint in dieser neuen Form erstmals gesichert zu sein. In Anbetracht der aktuell von statten gehenden 4. Industriellen Revolution und deren Errungenschaften (Stichwort: Automatisierung und maschinelles Lernen), könnte eine erneute Bestandsaufnahme zur Entwicklung der Triumph International AG Wiener Neustadt in der Zukunft interessante Erkenntnisse liefern.

²⁶² Wiener Neustadt. Aktuell., Bewegung bei Triumph (wie Anm. 253).

²⁶³ Interview Pelzer (05.07.2018), S. 17.

5 Fazit

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die vielschichtig geprägten Verbindungen und Abhängigkeiten zwischen der durch die Globalisierung geprägten internationalen Bekleidungsindustrie und einem in der Buckligen Welt verankerten Unterwäscheproduzenten zu untersuchen. Zu diesem Zweck wurden wichtige wirtschaftliche und handelspolitische Rahmenbedingungen auf globaler, europäischer sowie nationaler Ebene beschrieben, deren Einfluss auf das Unternehmen dargestellt und die damit verbundenen Herausforderungen skizziert. In weiterer Folge wurden die wichtigsten vom Unternehmen angewandten Bewältigungsstrategien genauer beforscht und erhoben, welchen Einfluss diese sowohl auf das Unternehmen wie auch seine Mitarbeiter*innen hatten.

Dabei ergab sich, dass vor allem in Hinsicht auf die handelspolitischen Rahmenbedingungen weitreichende Kontexte in Betracht gezogen werden mussten. Ein punktgenauer Einstieg mit Beginn des Untersuchungszeitraums im Jahr 1960, war aus Gründen der Vollständigkeit nicht ohne weiteres möglich. Um den weitreichenden Zusammenhang aller wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu fassen, war eine Betrachtung von längerfristigen, weltwirtschaftlichen Entwicklungen notwendig. In diesem Zusammenhang spielte insbesondere das Allgemeine Zoll- und Handelsabkommens (GATT) eine wichtige Rolle, denn erst vor dem Hintergrund allgemeiner Liberalisierungsbestrebungen können Entwicklungen auf europäischer und nationaler Ebene zutreffend bewertet werden. Auf globaler Ebene war das von 1974 bis 1994 gültige Multifaserabkommen (MFA) von zentraler Bedeutung. Durch die Aufrechterhaltung von Importquoten zwischen Industrienationen und Entwicklungsländern räumte es der Textil- und Bekleidungsindustrie eine Sonderstellung im - den freien Welthandel anstrebenden - globalen Handel ein. Obwohl es nur als kurzfristige Übergangslösung im Sinne der Industrienationen konzipiert war, wurde die Ablösung des MFA erst nach 20 Jahren beschlossen. Zu sehr hatten die Textil- und Bekleidungsindustrien in den Ländern Nordamerikas und Europas von seinen Regelungen profitiert. Eine konsequente Durchsetzung des GATT-Regelwerks führte jedoch 1994 zum Beschluss des Agreement on Textiles and Clothing (ATC), welches durch einen mehrstufigen „phase-out“ alle bestehenden Quotenregelungen abschaffte. Nach der 10-jährigen Übergangsphase des ATC kam es 2005 zur Eliminierung aller noch bestehenden Quoten. An diesem Punkt stiegen die Einfuhren von

Bekleidungsprodukten in die Europäische Union massiv an und Triumph sah sich mit einer zunehmenden Verschärfung der Konkurrenzsituation konfrontiert.

Parallel zu den oben genannten Einflussfaktoren konnten auch auf europäischer Ebene weitreichende Entwicklungen identifiziert werden. Dass Triumph just im Gründungsjahr der Europäischen Freihandelsassoziation (EFTA) seine Produktion im Gründungsmitglied Österreich startete, mag Zufall sein – in den Geschäftsberichten und anderen Dokumenten finden sich keine Hinweise auf einen expliziten Zusammenhang – die Bedeutung dieses zollbefreiten Handelsraums für die österreichische Bekleidungsindustrie und somit auch für den Wiener Neustädter Unterwäscheproduzenten war jedoch unbestreitbar. Im Jahr 1972 entfielen immerhin fast 62% des Umsatzes von Triumph auf den EFTA-Raum, während nur rund 15% in die Länder der 1957 gegründeten Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) exportiert wurden. Vor allem von 1960 bis etwa 1980 war der Export in die EFTA-Länder ein wesentlicher Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Triumph.

Durch ein wirtschaftliches Erstarren der EWG und deren gesteigerte Attraktivität für Mitgliedsstaaten der EFTA (bis 1986 hatten Großbritannien, Dänemark und Portugal die EFTA zugunsten der EWG verlassen) kam es ab der Mitte der 1980er-Jahre zu einer immer stärkeren Abhängigkeit Österreichs von der EWG, in der man als Nichtmitglied jedoch keine Mitbestimmungsmöglichkeit hatte. Bis 1987 hatte sich die EWG zum wichtigsten Handelspartner der heimischen Bekleidungswirtschaft entwickelt. Vor allem im Bereich der Passiven Lohnveredelung litten heimische Bekleidungsproduzenten wie Triumph jedoch an Benachteiligungen gegenüber der EWG-Konkurrenz. Diese unbefriedigende Situation und der Wunsch, Teil des geplanten EWG-Binnenmarktes zu werden, veranlasste die Interessensvertretung der österreichischen Bekleidungsindustrie für einen möglichst raschen Beitritt zu lobbyieren. 1989 kam es schließlich zum formellen Beitrittsantrag Österreichs. An diesem Beispiel wird auch deutlich, welche wirtschaftspolitischen Herausforderungen das Unternehmen zu bewältigen hatte. Während eine Teilnahme am gemeinsamen europäischen Markt zwar als unbedingt notwendig erachtet wurde, war man sich aber auch durchaus bewusst, dadurch vermehrt in Konkurrenz mit anderen europäischen Bekleidungsherstellern zu treten. Das Vertrauen in die eigenen Produkte schien aber groß gewesen zu sein, denn der Beitritt Österreichs zur Europäischen Union im Jahr 1995 wurde von Triumph in seinen Geschäftsberichten sehr positiv rezipiert.

Welche Auswirkungen nationale Rahmenbedingungen auf das Geschäftsfeld der Triumph International hatten, konnte anhand der österreichischen Hartwährungspolitik der 1970er und 1980er Jahre gezeigt werden. Die Kopplung des Österreichischen Schillings an die Deutsche Mark führte ab 1973 zu einer Verteuerung heimischer Produkte auf benachbarten Auslandsmärkten und sorgte somit für eine erschwerte Preispolitik. Durch eine Betrachtung der heimischen Währungspolitik konnte wiederum aufgezeigt werden, wie sehr ein in Österreich ansässiges Unternehmen wie Triumph von Geschehnissen auf globaler Ebene beeinflusst wurde. Der durch den Börsencrash von 1987 verursachte Verfall des US-Dollar führte nämlich auch zu einer Abwertung des an ihn gekoppelten Hongkong-Dollars. Dessen Abwertung wiederum machte importierte Waren aus Fernost auf europäischen Märkten besonders günstig und verschärfte damit die ohnehin schon angespannte Wettbewerbssituation für Triumph.

Das Zusammenspiel dieser teils chronologisch, teils parallel auftretenden Rahmenbedingungen und Herausforderungen führte im Laufe der Jahre zur Implementierung verschiedener Strategien seitens der Triumph International AG Wiener Neustadt. Während manche Faktoren wie das Produktionssystem und die damit verbundene Arbeitsorganisation Teil der historisch gewachsenen Unternehmenskultur waren, wurden Bemühungen wie die langjährigen Rationalisierungs- und Innovationsbestrebungen als Bewältigungsstrategien vorangetrieben. Manche Strategien lassen sich in diesem Zusammenhang jedoch nicht ohne weiteres einordnen. Insbesondere jene, in den ersten 30 Jahren der Firmengeschichte regelmäßig stattfindenden Firmenfeiern können sowohl als Resultat einer wertschätzenden Unternehmenskultur als auch einer pragmatisch verfolgten Mitarbeiterbindung angesehen werden. Das oben erwähnte Produktionssystem mit seinen meist an Bändern orientierten und durch die Akkordarbeit geprägten Abläufen, kann wohl mit gutem Recht als das Rückgrat der Wäschefertigung bei Triumph bezeichnet werden. Ausgehend von diesem bewährten System wurden alle anderen Bemühungen des Unternehmens vorangetrieben.

Da die kosteneffiziente Herstellung von kleinteiligen Bekleidungsartikeln wie BHs oder Unterhosen ein möglichst hohes Ausmaß an präzise und schnell arbeitenden Arbeitskräften erforderte, war insbesondere die Bindung von erfahrenen Mitarbeiter*innen wichtig für den Erfolg des Unternehmens. Die im Rahmen der Untersuchung durchgeführten biographischen Interviews zeigen, dass durch die bei den Mitarbeiter*innen äußerst beliebten Firmenfeiern und Freizeitveranstaltungen das Bild einer „Triumph-Familie“ kultiviert und ein firmeninterner Gemeinschaftssinn gestiftet wurde. Ausschlaggebend für diese Art der Unternehmenskultur

dürfte der damalige Direktor und „Chef“ Ignaz Längle gewesen sein. In den zahlreichen Interviews wurde seine Person immer wieder mit der „guten alten Zeit“ in Verbindung gebracht. Die von ihm initiierten und im großen Stil inszenierten Veranstaltungen waren jahrelang ein fester Bestandteil im Arbeitsleben der Mitarbeiter*innen.

Neben Produktionssystem und Mitarbeiterbindung waren vor allem die stetigen Rationalisierungsbestrebungen und eine beachtliche Innovationsleistung die zentralen Bewältigungsstrategien bei Triumph. Spricht man von Rationalisierung, kommt man bei Triumph nicht um die so bedeutsame Akkordarbeit herum. Diese Art des Entlohnungssystems ermöglichte es dem Unternehmen, die Fertigung eines Artikels in viele kleine Segmente zu zerlegen, welche schließlich immer weiter optimiert werden konnten. Im Bestreben, die perfekte, sprich schnellste Methode zu finden, wurden teilweise auch kritisch zu hinterfragende Methoden wie Zeitmessung mit der Stoppuhr oder Bewegungsanalyse per Videoaufzeichnung eingesetzt. Getrieben von der Notwendigkeit möglichst viele Arbeitsschritte in möglichst kurzer Zeit zu vollziehen, erlebten die Näherinnen in den Werken der Buckligen Welt im Laufe der Jahre eine zunehmende Arbeitsbelastung. Immer wieder erzählten ehemalige Näherinnen davon, wie sich der Leistungsdruck an den Nähmaschinen bemerkbar machte. Abnehmende Nachfrage und steigender Konkurrenzdruck sorgten für immer knappere Zeitvorgaben durch die planenden Stellen im Unternehmen. Im Rahmen der Passiven Lohnveredelung führte eine vermehrte Auslagerung arbeitsintensiver Fertigungsschritte ins kostengünstigere Ausland zum Ausbleiben von großen Aufträgen in Werken wie Aspang Markt, Oberpullendorf oder Oberwart. Dieses „Outsourcing“ traf die Näherinnen dort besonders hart und es wurde für sie immer schwieriger, ihre gewohnten Akkordlöhne zu erreichen. In manchen Fällen fühlten sie sich um ihre Arbeit betrogen, andererseits frustrierte sie die mangelhafte Qualität der im Osten vorgefertigten Teile.

Parallel zur Optimierung der einzelnen Arbeitsabläufe arbeitete man auch an der systematischen Modernisierung und Verbesserung der verwendeten Maschinen. Auffällig ist in dieser Hinsicht, mit welcher Zielstrebigkeit man versuchte, am neusten Stand der Technik zu sein. Um die teilweise höchstspezialisierten Arbeitsschritte möglichst effektiv ausführen zu können, wurden für die verschiedenen Nähmaschinentypen Anbauten und Erweiterungen in einer eigens dafür eingerichteten Werkstätte konzipiert und gebaut. Auch in diesem Zusammenhang wurde von den Interviewpartnern der Name Längle wiederholt genannt und darauf hingewiesen, welchen Einfluss er in seinen Jahren als Direktor auf den Erfolg des

Unternehmens hatte. Diese Zubauteile ermöglichten nicht nur ein schnelleres Arbeiten, sondern stellten auch eine Arbeitserleichterung für die Näherinnen dar. Ein nicht unwesentlicher Aspekt war, dass die Näherinnen ihre Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge in den Entwicklungsprozess solcher „Erfindungen“ einbringen konnten und dadurch eine für sie wichtige, wenn auch nicht explizit ausgesprochene Wertschätzung erfuhren. Dementsprechend positiv erinnerten sich die meisten Näherinnen an die Mechaniker, welche für viele von ihnen die Zusammenarbeit innerhalb von Triumph verkörperten. Man begnügte sich jedoch nicht nur mit der Verbesserung von Produktionsabläufen und Fertigungsmethoden, sondern trieb auch eigene Entwicklungen voran. So konnte Ende der 1970er-Jahre beispielsweise eine neue Verfahrenstechnik zur Herstellung von nahtlosen BH-Körbchen zum Patent angemeldet werden.

Ermöglichten die oben angeführten Bestrebungen Anfangs einen Ausbau der Produktionskapazitäten, so dienten sie später dem Erhalt der Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens. Ab den frühen 2000er-Jahren konnten sie den kontinuierlichen Marktveränderungen nur noch wenig entgegensetzen und dementsprechend versuchte man im letzten Jahrzehnt des aktiven Produktionsbetriebs neue Wege zu gehen. Im Rahmen des „Synkrones Erfolgsmodell“ getauften Veränderungsprozesses sollten die Einführung neuer Managementkonzepte und eine Umstrukturierung der Arbeitsorganisation den Fortbestand der Produktionsstätten in der Buckligen Welt absichern. Mithilfe des sogenannten Continuous Improvement Process (CIP) versuchte das Unternehmen flexiblere Strukturen zu schaffen, um auf die sich rasch ändernden Marktbedingungen eingehen zu können. Die neue Vorgabe war nicht mehr „immer schneller“, sondern „immer flexibler“. Diese Flexibilität erhoffte man sich von der Einrichtung sogenannter „Funktionaler Zellen“, mit welchen man sich von der traditionellen, linearen Arbeitsorganisation zu lösen versuchte und eine Abkehr vom (nicht mehr adäquaten) Akkordlohn anstrebte. Nach erfolgreichen Testphasen in einzelnen Werken, wurde dieser neue Ansatz jedoch nie flächendeckend eingeführt, da es mit der Schließung des Werkes Hartberg im Jahr 2010 zum großen Bruch im Produktionsbetrieb kam. Restrukturierungen auf Konzernebene führten 2013 schließlich zur Entscheidung, die Triumph-Produktion in Österreich einzustellen, und so wurden bis ins Jahr 2015 auch die verbleibenden Nähstandorte geschlossen. Dies bedeutete den Verlust von knapp 1000 Arbeitsplätzen innerhalb weniger Jahre und stellte die Näherinnen vor große Herausforderungen. Viele der Frauen waren jahrelang im Unternehmen beschäftigt gewesen, manche direkt nach dem

Abschluss der Pflichtschule eingetreten. Für sie war die Neuorientierung am Arbeitsmarkt eine große Umstellung. Während manche Näherinnen in der in Wiener Neustadt erhaltenen Qualitätskontrolle oder Logistikabteilung weiterbeschäftigt werden konnten, mussten die meisten eine neue Erwerbstätigkeit finden.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Geschichte der Triumph International AG in Österreich in seiner Gesamtheit wohl als beispielhaft für viele der großen wirtschaftspolitischen und gesellschaftlichen Veränderungen der letzten sechs Jahrzehnte bezeichnet werden kann. Sie hat sich in ähnlicher Weise wohl in verschiedenen Gegenden und Branchen Österreichs und Zentraleuropas abgespielt. Beginnend mit dem allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwung nach dem 2. Weltkrieg und dem Wirtschaftswunder der 1960er-Jahre, den Zeiten der Vollbeschäftigung in den 1970er-Jahren und einem sich ändernden Bild von Frauen im Berufsleben ab den 1980er-Jahren, erlebte das Unternehmen über viele Jahre hinweg ein konstantes Wachstum und feierte wirtschaftliche Erfolge. Eingebettet in eine sich zunehmend globalisierende Welt profitierte man viele Jahre lang vom Zugang zu großen Märkten und dem eigenen technologischem Fortschritt. Im Laufe der Zeit holten die Industrien der sich entwickelnden Länder in Osteuropa und Fernost jedoch immer weiter auf und belieferten mit ihren Produkten bald auch heimische Märkte. Mit den neuen, billigeren Produkten änderte sich auch das Konsumverhalten der Menschen und die kleinen Unterwäscheboutiquen wichen den großen Einzelhandelsketten. Um der sinkenden Nachfrage nach den eigenen Produkten und dem wachsenden Preisdruck entgegenzuarbeiten, begann man bei Triumph in Wiener Neustadt alle zur Verfügung stehenden Mittel zu nutzen, was sich auf Dauer leider als aussichtslos erwies.

Über fünf Jahrzehnte war Triumph ein attraktiver Arbeitgeber in einer strukturschwachen Region Österreichs gewesen. Vor allem Frauen fanden in den Nähfilialen der Buckligen Welt eine von Ehemännern oder Familienvätern unabhängige Einkommensquelle. Die meist kurzen Wege vom Wohnort zum Arbeitsplatz ermöglichten ihnen eine selbstständige Erwerbstätigkeit die ihnen sonst nicht zugänglich gewesen wäre. Angebote wie Werksverkehr, Werksküche, Firmenfeste, Werksverkauf und Betriebsausflüge sorgten vor allem in den ersten 20 bis 25 Jahren für einen regen Zustrom an motivierten Arbeitskräften. Die Unternehmenskultur legte Wert auf Zusammenhalt und ein familiäres Selbstverständnis. In Zeiten analoger Kommunikation und gerade auch deshalb größtenteils unabhängig vom Mutterkonzern, wurde unter der Führung von Direktor Längle eine der erfolgreichsten und vielseitigsten Tochtergesellschaften von Triumph aufgebaut. Rund um die Kernkompetenzen der Nähereien

entwickelte man im Laufe der Jahre wichtiges Knowhow in den Bereichen Logistik, Vertrieb, Führungsbau, Design und Qualitätskontrolle. Dieses kollektive Wissen und die Bündelung verschiedener Kompetenzen, gepaart mit dem Fleiß und Einsatz der Mitarbeiter*innen war wohl der Grund, warum man in Österreich verhältnismäßig lange Unterwäsche produzierte und der Standort Wiener Neustadt schlussendlich zu einem von zwei großen, europaweiten Logistikzentren ausgebaut wurde. Wie in den vielen Erzählungen und Erinnerungen deutlich wurde, waren es vor allem die Menschen innerhalb des Unternehmens, die den langen Erfolg ermöglicht hatten, auch wenn externe Faktoren schlussendlich zu einer Verlagerung der Produktion gesorgt hatten.

6 Literatur- und Quellenverzeichnis

6.1 Literatur

Braverman, Harry (1977). Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt (Main).

Breitenacher, Michael (1981). Textilindustrie: Strukturwandlungen u. Entwicklungsperspektiven für d. achtziger Jahre, Berlin.

Buchinger, Birgit; Gschwandtner, Ulrike (1997). "Leistung lohnt sich nicht": Zur Dekonstruktion des Mythos Leistungslohn, Salzburg.

Bundesministerium für soziale Verwaltung (Hg.) (1984). Akkordarbeit, Wien.

Butschek, Felix, Bd. 1. Frauenbeschäftigung in Österreich, In: WIFO Monatsbericht, S. 21–27.

Czasny, Carl (1984). Akkordarbeit in Österreich, In: Bundesministerium für soziale Verwaltung (Hg.), Akkordarbeit (= Forschungsberichte aus Sozial- und Arbeitsmarktpolitik), Wien.

Drucker, Peter F. (1993). Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf.

Ebbinghaus, Angelika (1984). Arbeiter und Arbeitswissenschaft: Zur Entstehung der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“, Wiesbaden.

Eisinger, Dieter (1987). Realisierungen von GATT-Bestimmungen: Am Beispiel Österreich.

Fachverband der Bekleidungsindustrie Österreichs. Weißbuch 1987: Die Österreichische Bekleidungsindustrie, Wien, 1987.

Fachverband der Bekleidungsindustrie Österreichs. Weißbuch 1988: Die Österreichische Bekleidungsindustrie, Wien, 1988.

Frieling, Ekkehardt (1998). Drei Jahre in der Praxis - oder welchen Sinn kann Job rotation für Hochschullehrer haben? In: *Arbeit*, 7 (1), S. 7–20.

Gaugler, Eduard (1996). "The Principles of Scientific Management" - Bedeutung und Nachwirkungen, In: Schefold, Bertram, Karl-Dieter Gröske, Herbert Hax, Arnold Heertje (Hg.), *Vedemecum zu dem Klassiker der Wissenschaftlichen Betriebsführung*, Düsseldorf, S. 26–47.

Gehler, Michael (1998). Austria and European integration, 1947–60: Western orientation, neutrality and free trade. In: *Diplomacy & Statecraft*, 9 (3), S. 154–210.

Hebeisen, Walter (1999). F. W. Taylor und der Taylorismus: Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus, Zürich.

- Hermann, Martin (1995). Standortsicherung in der Textil- und Bekleidungsindustrie: Strategische Optionen für die Textil- und Bekleidungsindustrie der Industrienationen vor dem Hintergrund steigender Importe und zunehmender Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer, Wien.
- Hesslinger, Eva (1997). Betriebsfeiern als Spiegel des Betriebsalltags?: Zum Problem der Repräsentation komplexer Settings durch einzelne Kultursegmente. In: *Schweizerisches Archiv für Volkskunde* (2), S. 137–168.
- Hoekman, Bernard M.; KostECKI, Michael M. (1995). The political economy of the world trading system: From GATT to WTO, Oxford.
- Hopfensitz, Kerstin (2015). Softmieder und Bodywear, In: Franziska Dunkel, Christopher Dowe (Hg.), *Auf nackter Haut. Leib. Wäsche. Träume*; 22. Mai 2015 bis 31. Januar 2016, Ausstellung im Haus der Geschichte Baden-Württemberg, Stuttgart, S. 139–167.
- Komlosy, Andrea (2004). Niederösterreich: Wirtschaft im Wandel, In: Manfred Wagner (Hg.), *Niederösterreich - Menschen und Gegenden (= Niederösterreich)*, Wien, S. 211–243.
- Königs, Christoph (2009). Vom kalifornischen Drive-in zum Weltkonzern Die Geschichte von McDonald`s und der Erfolg des Franchisekonzepts, Aachen.
- Liebhart, Christian (2009). Mitarbeiterbindung - Employee Retention Management und die Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung, Hamburg.
- Lohmann, Martin (1996). Zur Biographie von Frederick W. Taylor, In: Schefold, Bertram, Karl-Dieter Gröske, Herbert Hax, Arnold Heertje (Hg.), *Vedemecum zu dem Klassiker der Wissenschaftlichen Betriebsführung*, Düsseldorf, S. 95–115.
- Lu, Sheng (2012). China takes all? An empirical study on the impacts of quota elimination on world clothing trade from 2000 to 2009. In: *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16 (3), S. 306–326.
- Mehrtens, Herbert (2002). Arbeit und Zeit, Körper und Uhr: Die Konstruktion von ‚effektiver‘ Arbeit im ‚Scientific Management‘ des frühen 20. Jahrhunderts. In: *Berichte zur Wissenschafts-Geschichte*, 25 (2), S. 121–136.
- Milla, Aslan (1986). Innovationsprozesse in Unternehmen: Theoretische und empirische Befunde zum Ablauf von technischen Erneuerungsprozessen - dargestellt am Beispiel der österreichischen Textilindustrie, Wien.
- Novotny, Monika (1990). Chancen der Bekleidungsindustrie: Eine Untersuchung der innovativen Möglichkeiten des österreichischen Textilmanagements.

- Paul, Denis (2008). Die Textil- und Bekleidungsindustrie der EU: Strukturen, Strategien, Perspektiven, Hamburg.
- Petrova, Ivanka; Götz, Irene (2000). Erzählungen als Indikator für Unternehmenskultur: Zur Ethnographie innerbetrieblicher Kommunikation in einem mittelständischen Unternehmen, In: Clemens Wischermann, Peter Borscheid (Hg.), Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert. Neue Wege der Unternehmensgeschichte, Dortmund, S. 227–242.
- Presoly, Gabriella (1998). Historische Betriebsanalyse von Triumph International unter besonderer Berücksichtigung des Standortes Wiener Neustadt, Wien.
- Roider, Karina (1994). Vom Familienbetrieb zum Weltunternehmen - Diplomarbeit, Regensburg.
- Schmidt, Christina-Maria (2009). Die Implementierung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bzw. der Kaizen-Methode am Beispiel der Triumph International AG Österreich, Wien.
- Schmidt-Lauber, Brigitta (2007). Das qualitative Interview oder: Die Kunst des Reden-Lassens., In: Silke Göttisch, Albrecht Lehmann (Hg.), Methoden der Volkskunde. Positionen, Quellen, Arbeitsweisen der Europäischen Ethnologie, Berlin, S. 169–188.
- Schnaus, Julia (2017). Kleidung zieht jeden an, Berlin, Boston.
- Selzer, Patricia A. (1973). Strukturwandel in der österreichischen Bekleidungsindustrie, Wien.
- Stanovsky, Jan (1995). Passiver Veredelungsverkehr als Instrument der Handelspolitik und als Unternehmensstrategie. In: *WIFO Monatsbericht* (09), S. 568–579.
- Szebel-Habig, Astrid (2004). Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?: Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor, Weinheim, Basel.
- Tieber, Manfred (1982). Die Hintergründe der Hartwährungspolitik Österreichs, Wien.
- Verband für Arbeitsstudien - REFA (1972). Datenermittlung, München.
- Volpert, Walter (1985). Zauberlehrlinge: Die gefährliche Liebe zum Computer, Weinheim.
- Volpert, Walter; Vahrenkamp, Richard (Hg.) (1977). Frederick W. Taylor: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Weinheim.
- Weitzer, Karl (1974). Triumph International AG: (Fallstudie), Linz.

6.2 Quellen

Schwarzataler Bezirksbote. Aspang: Triumph International ausbaufähig, 06.06.1969.

Die Presse. Bei Triumph fallen weitere Jobs in der Produktion weg, 15.07.2016.

Die Industrie. Bekleidung: Verlust von Marktanteilen, 26.05.1988.

Die Presse. Bekleidungsindustrie erlitt Einbußen: Bisher höchstes Außenhandelsdefizit, 23.04.1987.

Die Presse. Bekleidungsindustrie leidet unter Dollarkurs, 20.01.1988.

Biographisches Interview Andrea (09.12.2017), Hochneukirchen.

Biographisches Interview Annemarie (09.12.2017), Hochneukirchen.

Biographisches Interview Anni (20.01.2018a), Wiesmath.

Biographisches Interview Anonym (20.01.2018).

Biographisches Interview Beiglböck & Simon (30.12.2018), Krumbach.

Biographisches Interview Frau Weidinger (05.07.2018).

Biographisches Interview Gabriele (02.12.2018), Hochwolkersdorf.

Biographisches Interview Gabriele Längle (02.12.2018), Bad Fischau.

Biographisches Interview Helga (12.01.2018).

Biographisches Interview Holzbauer (31.03.2019).

Biographisches Interview Karl Schwarz (02.12.2018), Krumbach.

Biographisches Interview Mayerhofer (28.11.2018), Hollenthon.

Biographisches Interview Mila (12.01.2018), Hochneukirchen.

Biographisches Interview Mona (09.02.2018).

Biographisches Interview Regina (12.01.2018).

Biographisches Interview Rita (7.12.2018).

Biographisches Interview Wohlfahrt (24.01.2019), Bad Schönau.

Bundesministerium für auswärtige Angelegenheiten. Außenpolitischer Bericht 1987, 1987.

Bundesrat der Republik Österreich. Stenographisches Protokoll: 158. Sitzung des Bundesrates
der Republik Österreich, Wien, 25.03.1960,

https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/BR/BRSITZ/BRSITZ_00158/imfname_181169.pdf.

Dolna, Veronika, *News*. Triumph und Tragödie, 25.07.2015.

Burgenländische Freiheit. Donnerskirchen: Betriebseröffnung, 03.02.1972.

Burgenländische Freiheit. Eröffnung der Triumph-Werke Niederösterreich-Burgenland-Steiermark, 23.02.1963.

Experteninterview Erich Rasner (18.02.2018), Wiesmath.

Experteninterview Eva Pfneisl (15.01.2018).

Experteninterview Herbert Pelzer (05.07.2018), Wiener Neustadt.

Experteninterview Manfred Knebel (12.1.2018), Wiener Neustadt.

Experteninterview zur Geschichte der Buckligen Welt (19.11.2018), Hochwolkersdorf.

Kainrath, Verena, *Der Standard*. Triumph: Abschied von der Produktion Österreich, 15.07.2016.

Kleedorfer, Robert, *Kurier*. Triumph schließt Produktion in Österreich, 24.03.2015.

Mock, Alois. Brief nach Brüssel, Wien, 17.07.1989,
https://www.parlament.gv.at/ZUSD/PDF/Brief_Bruessel.pdf.

Ninz, Lydia, *Der Standard*. Ein Zipfel des Ostens ist angenäht, 12.03.1990.

Wiener Zeitung. Optimismus für EG-Beitritt: Bekleidungsproduktion real rückläufig, 18.05.1988.

Permanent Secretariat of SELA. The World Trade Organization Agreement on Textiles and Clothing (ATC), Caracas, November 1999,
http://www.sela.org/media/268318/t023600000605-0-the_world_trade_organization_agreement_on_textiles_and_clothing_-atc.pdf.

Republik Österreich Parlament. Regierungsvorlage: 1154 der Beilagen zu den stenographischen Protokollen des Nationalrates XIII. GP, Wien, 21.05.1974,
https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XIII/I/I_01154/imfname_320160.pdf.

Seminarsitzung mit Eva Pfneisl (14.11.2017), Wien.

Wiener Wirtschaft. Situation Bekleidungsindustrie hat sich weiter verschlechtert, 27.05.1988.

Die Presse. Textilkampf bis auf das letzte Hemd, 27.01.1986.

Triumph International AG. Sie wollen gut verdienen, Sie wünschen sich nette Kollegen, 1966a.

Triumph International AG. Triumph International tut viel für jeden Mitarbeiter: Postwurf, 1966b.

Triumph International AG München. Der Bericht über das Geschäftsjahr 2005, München, 2006.

Triumph International AG Österreich. Triumph Krone 1: Magazin für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, März 2008.

Triumph International AG Österreich. Triumph Krone 2: Magazin für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Wiener Neustadt, Juli 2008.

Triumph International AG Österreich. Triumph Krone 4: Magazin für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Wiener Neustadt, Dezember 2009.

Triumph International AG Wien. Geschäftsbericht 1964, Wien, Juli 1965.

Triumph International AG Wien. Geschäftsbericht 1965, Wien, Juni 1966.

Triumph International AG Wiener Neustadt. Geschäftsbericht 1990, Wiener Neustadt.

Triumph International AG Wiener Neustadt. Geschäftsbericht 1976, Mai 1977.

Triumph International AG Wiener Neustadt. Geschäftsbericht 1977, Juni 1978.

Triumph International AG Wiener Neustadt. Geschäftsbericht 1986, Wiener Neustadt, Juni 1987.

Triumph International AG Wiener Neustadt. Geschäftsbericht 1987, Wiener Neustadt, Juni 1988.

Triumph International AG Wiener Neustadt. Firmenchronik TRIUMPH 1959 bis 1993, 1993.

Triumph International AG Wiener Neustadt. Firmenchronik 1959-1993, 1994.

Triumph International AG Wiener Neustadt. Geschäftsbericht 1993, Juni 1994.

Triumph International AG Wiener Neustadt. Geschäftsbericht 1994, Juni 1995.

Triumph International AG Wiener Neustadt. Geschäftsbericht 1995, Wiener Neustadt, Juni 1996.

Triumph International AG Wiener Neustadt. Geschäftsbericht 1996, Wiener Neustadt, Juni 1997.

Triumph International Aktiengesellschaft. Betriebsgeschichte 1959-1973.

Triumph International Aktiengesellschaft. Unsere Zukunft hat Geschichte: 125th Anniversary, München, 2011.

Triumph International Aktiengesellschaft Wien. Geschäftsbericht 1972, Wien, Mai 1973.

Arbeiterzeitung. Woher kommt das Bekleidungsstück?: Bekleidungsindustrie will falsche Herkunftsdeklaration abschaffen, 26.04.1986.

6.3 Internetdokumente

Bartscher, Thomas. Definition: Akkordarbeit, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/akkordarbeit-27984/version-251624>, 25.05.2019.

Hong Kong Monetary Authority. Hong Kong's Linked Exchange Rate System, https://www.hkma.gov.hk/media/eng/publication-and-research/background-briefs/hkmalin/full_e.pdf, 19.10.2018.

Panitchpakdi, Supachai. The Importance of Quota Elimination for The Strengthening of the Multilateral Trading System, https://www.wto.org/english/news_e/spsp_e/spsp12_e.htm, 15.01.2019.

Parlament der Republik Österreich. Chronologie der Beziehungen Österreich-EWG/EU, <https://www.parlament.gv.at/PERK/PE/EU/EUERweiterung/ChronologieBeziehungenAT-EU/index.shtml>, 03.02.2019.

TGW. TGW erweitert Triumph-Logistikzentrum, <https://wirtschaftszeit.at/unternehmen-detail/article/tgw-erweitert-triumph-logistikzentrum>, 18.05.2019.

TGW Living Logistics. TGW erweitert Triumph-Logistikzentrum, <https://www.tgw-group.com/de/news-press/pressemitteilungen/tgw-erweitert-triumph-logistikzentrum>, 18.05.2019.

Triumph International. Zeit der Expansion, <http://www.triumph.com/at/de/10823.html#.WvocehKiUk>, 14.11.2018.

Wiener Neustadt. Aktuell. Neuausrichtung: Bewegung bei Triumph in Wiener Neustadt, <https://www.wn24.at/wirtschaft/neuausrichtung-triumph-wiener-neustadt-10289.html>, 18.05.2019.

7 Anhang

Interview Leitfaden:

Leitfaden: Biographische Interviews mit ehemaligen Näherinnen von Triumph International

Einstieg:

Begrüßung, Erklärung des Vorhabens, Dank fürs Mitmachen

Dem Gesprächsverlauf/den Erinnerungsfäden folgen und Nachfragen flexibel einbringen.

Einstiegsfragen

- **Wie sind Sie damals zu Triumph gekommen?**
 - Arbeitssuche
 - Damalige Pläne für die berufliche Laufbahn
 - Beeinflussung der Berufswahl durch Freunde oder Familie
- **Erinnern Sie sich noch an ihren ersten Arbeitstag?**
- **Beschreiben Sie bitte die damaligen Lebensverhältnisse!**
 - Eigene Lebensverhältnisse
 - Lebensverhältnisse in der Region
- **Welche Möglichkeiten hatte man als junger Mensch damals in der Region?**

Arbeitsalltag

- **Erzählen Sie doch bitte von Ihrem Arbeitsalltag!**
 - Tagesablauf
 - Arbeitsweg (z.B. Bus/zu Fuß/ mit dem Rad/Auto ...)
 - Arbeitszeiten
 - Einzelne Aufgaben
 - Sonderaufgaben (z.B. Auftrennen)
 - Konsequenzen bei Fehlern
- **Welche besonders schönen Erlebnisse hatten Sie während Ihrer Arbeitszeit bei Triumph?**
 - Freundschaften geschlossen, Gefühl der Zusammengehörigkeit ...
- **Welche schwierigen/problematischen Situationen gab es bei der Arbeit?**
 - Filmen der eigenen Arbeit

- **Ich habe noch nie im Akkord gearbeitet. Wie darf ich mir das vorstellen? Wie lief das ab?**
 - z.B. Stress/Druck/Entspannt/Alltäglich/Monoton/Abwechslungsreich
- **Gibt es Kolleg_innen oder Vorgesetzte, die Ihnen besonders in Erinnerung geblieben sind?**
 - Verhältnis zu Kolleg_innen
 - Verhältnis zu Vorgesetzten
- **Wie kann ich mir Ihren ehemaligen Arbeitsplatz vorstellen?**
 - Größe der Zweigstelle
 - Größe der eigenen Abteilung
 - Zuständigkeiten unter Näherinnen und Vorgesetzten
 - Verhältnis zur Inhaberfamilie
 - Verhältnis zur Zentrale in Wiener Neustadt
 - Betroffen von Auslagerung der Produktion z.B. in Wirtshaussaal Pürner Kirschschatz

Persönliche Entwicklung und Unternehmensentwicklung

- **Wie war Ihr Werdegang bei Triumph?**
 - Beförderungen
 - Höhere Entlohnung
 - Änderungen im Arbeitsalltag
- **Wie hat sich Ihre Arbeit durch die Internationalisierung des Unternehmens verändert? Was hat sich verändert?**
 - Abwanderung nach Ungarn und Indien
 - Zusperrern der Zweigstellen in der Buckligen Welt
 - Kurzarbeit
 - Mehr Modelle/weniger Stückzahlen
 - Angst um Arbeitsplatz und Zukunft

Triumph als Arbeitgeber

- **Was hat Triumph für seine Angestellten gemacht?**
 - Mutterschutz
 - Krankenstand

- Urlaub, Pflegeurlaub
- Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld
- Pünktlichkeit der Zahlungen
- Möglichkeit von Lohnvorschüssen
- Mitarbeiterwohnungen, Kinderbetreuung
- Geschenke zu Weihnachten
- **Können Sie sich an besondere Veranstaltungen der Firma erinnern?**
 - Firmenfeiern
 - Weihnachtsfeiern
 - Betriebsausflüge
 - Gefühl der Firmenzugehörigkeit
- **Welches Ansehen hatte Triumph in der Region?**
 - Triumph als moderner Arbeitgeber (wegen Ausflügen/Feiern etc.)
 - Tätigkeit in der Produktion
 - Arbeit für Frauen ohne Lehre
 - Massenarbeitsplatz für Frauen
 - Herstellen von Unterwäsche (auch erotischer Dessous)

Lohn

- **Wie viel haben Sie verdient?**
 - Einschätzung des Gehalts damals im Vergleich zu anderen Berufen
- **Was haben Sie sich von Ihrem ersten Lohn gekauft?**
- **Wofür haben Sie Ihren Lohn in der Regel ausgegeben?**
 - Freizeitgestaltung, z.B. Ausgehen
 - Produkte, Gegenstände für sich selbst
 - Luxus wie z.B. Urlaub, Luxuswaren
 - Ersparnisse vermehren
 - Hausbau, Wohnungskauf
 - Kinder, Ausbildung der Kinder ...

Produkte

- **Welche Produkte wurden damals in Ihrer Zweigstelle hergestellt?**

- **Hatten Sie ein besonderes Lieblingsstück?**
 - Eigener Bezug zum Produkt
- **Haben Sie die Produkte auch selbst gekauft?**
 - Aussehen oder Tragekomfort für Kauf entscheidend
 - Leistbarkeit der Produkte
 - Rabatt als Angestellte/r
- **Heute redet man ja recht locker über Unterwäsche. Wie war das damals?**
 - Während der Arbeit
 - In der Freizeit (z.B. im Wirtshaus)
 - Anspielung auf erotischen Aspekt, Schmutzige Witze ...
- **Was hat sich an der Qualität der Produkte im Laufe der Jahre geändert?**
 - Stoffe
 - Schnitte
 - Spitze, Verzierungen

Geschlechterrollen

- **Wie war es damals für Sie als Frau/Mann für Triumph zu arbeiten?**
 - Triumph als Arbeitgeber für junge Frauen
 - Reaktionen der Umgebung auf die Anstellung bei Triumph
- **Bei Triumph haben ja ziemlich viele Frauen gearbeitet. Wie war das so?**

Freizeitgestaltung, Lebensverhältnisse, Familienleben

- **Wie haben Sie Ihre Freizeit verbracht?**
 - Nach der Arbeit
 - Am Wochenende
 - Im Urlaub
- **Wie hat sich die Arbeit auf Ihren Freundes- und Verwandtenkreis ausgewirkt?**
 - Kolleg_innen als Freund_innen
 - Privater Kontakt
 - Kennenlernen von späteren Lebenspartnern
- **Wie hat sich die Arbeit auf Ihr Familienleben ausgewirkt?**
 - Doppelbelastung Arbeit und Familie

- Haushalt
- Kinderbetreuung
- Notwendigkeit der Unterstützung von außen z.B. durch Großeltern

Ausstiegsfragen

- **Wenn Sie heute zurückblicken, was bedeutet die Zeit bei Triumph für Sie?**
 - Abschied von der Firma
 - Erneute Anstellung bei Triumph vorstellbar
- **Haben wir etwas Wichtiges vergessen?**
- **Möchten Sie zum Schluss noch etwas hinzufügen?**

Interviewbogen

- Name
- Datum
- Dauer
- Ort
- Zugang/Kontakt via
- Knappe Zusammenfassung des Interviews (rein deskriptiv)

- Geschlecht
- Geburtsjahr
- Familienstand & Kinder
- Ausbildung
- Funktion bei Triumph International
- Werk und Jahre (von...bis...)
- Wohnort zur Zeit der Anstellung bei Triumph
- Beruf heute
- Wohnort heute
- Telefonnummer
- Anonymisierung / Veröffentlichung
- Fotos /Objekte aus der Zeit

Exportländerliste:

TRIUMPH INTERNATIONAL AG
Wr. Neustadt

Wr. Neustadt, 1974 03 11
B/fi

In nachfolgende Länder werden von uns Exporte getätigt:

Angola	Honduras
Äthiopien	Hong Kong
Australien	
	Indonesien
Bahamas	Irak
Bahrein	Iran
Barbados	Israel
Belgien	Island
Bermudas	Italien
Bolivien	
BRD	Jamaika
Bulgarien	Japan
Burundi	Jordanien
Costa Rica	Kanada
CSSR	Kanarische Inseln
Cypern	Katar
	Kapverdische Inseln
Dänemark	Kenia
DDR	Kolumbien
Dominikanische Republik	Kuwait
Finnland	Libanon
Frankreich	Liberia
	Luxemburg
Ghana	Lybien
Gibraltar	
Griechenland	Madagaskar
Großbritannien	Malta
Guatemala	Marokko

Mauritius	UdSSR
Mexiko	Ungarn
Moçambique	USA
Nicaragua	Venezuela
Niederlande	
Niederl. Antillen	Zaire
Nigeria	Zambia
Norwegen	
Panama	
Paraguay	
Peru	
Philippinen	
Polen	
Portugal	
Ruanda	
Rumänien	
Salvador	
Saudi Arabien	
Schweden	
Schweiz	
Singapur	
Sierra Leone	
Spanien	
Südjemen	
Südafrika	
Surinam	
Syrien	
Thailand	
Trinidad	

Abstract:

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Geschichte des Unterwäscheherstellers Triumph International AG Wiener Neustadt, zwischen seiner Gründung im Jahr 1960 und der Schließung der Eigenproduktion 2015. Es wird untersucht, welchen Rahmenbedingungen das Unternehmen in diesem Zeitraum auf einer globalen, europäischen und nationalen Ebene ausgesetzt war, mit welchen Strategien es auf die dadurch entstandenen Herausforderungen reagierte und welchen Einfluss diese wiederum auf die Mitarbeiter*innen hatten. Durch die Sekundäranalyse von betrieblichem Datenmaterial, wie Geschäftsberichten und Firmenchroniken ist es möglich, Zusammenhänge zwischen wirtschaftspolitischen Entwicklungen und dem wirtschaftlichen Gebaren des Unternehmens festzustellen. Leitfadenunterstützte Biographische Interviews mit ehemaligen Arbeitnehmer*innen ermöglichen eine subjektiv-individuelle Perspektive auf den Untersuchungsgegenstand. Die Untersuchung zeigt, dass Faktoren wie die stetige Liberalisierung des Welthandels, das Entstehen eines europäischen Binnenmarktes oder die Hartwährungspolitik Österreichs das Marktumfeld von Triumph International nachhaltig veränderten. Durch den Aufbau eines auf Akkordarbeit basierenden Produktionssystems und der zielstrebigem Verfolgung von Modernisierungs- und Rationalisierungsbestrebungen, versuchte man die durch fernöstliche Billigimporte gefährdete Konkurrenzfähigkeit des Betriebes erst auszubauen und dann zu erhalten. Für die Näherinnen in den Produktionsbetrieben des Unternehmens bedeutete diese Entwicklung eine stetig zunehmende Arbeitsbelastung, die sich vor allem durch den steigenden Zeitdruck bemerkbar machte. Die im Text verarbeiteten Erinnerungen und Anekdoten der ehemaligen Mitarbeiter*innen erlauben sowohl einen Einblick in die Arbeitswelt bei Triumph, wie auch einen persönlichen Anknüpfungspunkt an ein Stück österreichische Wirtschaftsgeschichte.