# Betriebswirtschaftliche Spalte

Objekttyp: **Group**

Zeitschrift: **Mitteilungen über Textilindustrie : schweizerische Fachschrift für die gesamte Textilindustrie**

Band (Jahr): **64 (1957)**

Heft 1

PDF erstellt am: **28.05.2024**

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

**Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

**http://www.e-periodica.ch**

# Betriebswirtschaftliche Spalte

## Bewirtschaftung des Rohmaterials in der Seidenweberei

Im Auftrage der ERFA-Gruppe «Seidenweberei» wurde vom Betriebswirtschaftlichen Beratungsdienst der Zürcherischen Seidenindustrie-Gesellschaft in einer Reihe von Seidenwebereien die Bewirtschaftung des Rohmaterials einem gründlichen Studium unterzogen mit der Zielsetzung, Vorschläge für eine Bestgestaltung dieses Aufgabengebietes auszuarbeiten.

Es gibt bekanntlich keine zwei Betriebe, die sich in der Art ihres Aufbaues, ihrer Organisation und ihres Fabrikationsprogramms genau miteinander decken. Jede Unternehmung und jeder Betrieb besitzt spezifische Merkmale, auf die auch in dem zur Diskussion stehenden Gebiet der Materialbewirtschaftung Rücksicht genommen werden muß. Es wird demnach kein Garnbewirtschaftungssystem gefunden werden können, das bis in die letzten Einzelheiten für alle Firmen der Branche das Bestgeeignete wäre. Das bedeutet allerdings nicht etwa, daß die Gestaltung dieser Organisation nicht *bis zu einem gewissen Grade* für alle Betriebe die gleiche, d. h. die optimale sein könne.

Die technische Seite der Garnbewirtschaftung bezieht sich auf die Gestaltung der Lagerräumlichkeiten, die Abgrenzung der Verantwortungen, das Problem der Ueberbringung von Garnen aus dem Lager in die Fabrikationsabteilungen und in die damit zusammenhängenden Transportfragen. Die meisten Lager leiden an Raumnot. Das erschwert den Ueberblick über die vorhandenen Bestände und führt sehr oft zu großen Zeitverlusten beim Suchen bestimmter Garnposten. Daß mitunter gemäß Lagerkartothek vorhandene Posten vom Magazin als nicht mehr existent gemeldet werden, weil diese Posten wohl vorhanden sind, aber nicht gefunden werden, ist eine in vielen Betrieben anzutreffende Erscheinung. Die technische Einrichtung der Lager soll so geartet sein, daß der Magaziner ohne Suchen direkt auf einen auszugebenden Garnposten zugehen kann. Dies ist sehr leicht dadurch zu bewerkstelligen, daß sämtliche Lagergänge, -Fächer, durch Säulen begrenzte offene Abstellflächen usw. ein für allemal numeriert werden. Die Nummer des Lagerortes muß bei jedem eingelagerten Garnposten aus der betreffenden Lagerkarteikarte ersichtlich sein, was dafür Gewähr bietet, daß jeder beliebige Posten ohne Suchen im Lager gefunden werden kann.

Im Garnlager jeder Seidenweberei sind ganz beträchtliche Kapitalien gebunden; das Garnlager sollte ebenso sorgfältig überwacht und behütet werden wie etwa die Kasse mit dem Bargeld. In vielen Betrieben ist die Verantwortlichkeit über das Garnlager nicht eindeutig geregelt. In allen Betrieben sollte ein Lagerchef die gesamte Verantwortung für die Garnlager tragen.

In den meisten Betrieben besteht das sogenannte Holsystem, bei dem die Leute aus den Fabrikationsabteilungen das nötige Garn im Lager abholen. Die Fabrikationsabteilungen kommen meist zu allen Tageszeiten, und bei Schichtbetrieb (der Lagerverwalter arbeitet Normalarbeitszeit) bedient man sich nötigenfalls selbst. Der Lagerchef kann natürlich nur dann für sein Lager verantwortlich gemacht werden, wenn jede Selbstbedienung ausgeschlossen ist. Konsequenterweise sollten sämtliche Lager abgeschlossen sein. Jede Garnausgabe ist auf die Zeit der Anwesenheit des Lagerchefs begrenzt. Um zu vermeiden, daß alle Betriebsabteilungen gleichzeitig Garn aus dem Lager holen wollen, können zwei Maßnahmen ergriffen werden:

a) Reglementierung der Ausgabezeiten für die einzelnen Abteilungen (für jede Abteilung z. B. ein- oder zweimal eine halbe Stunde täglich, zeitlich gestaffelt für Winderei, Zettlerei, Spulerei);

b) Uebergang vom Holsystem zum Bringsystem. Ein- oder zweimal täglich werden von jeder Betriebsabteilung die benötigten Garne beim Lagerchef angefordert (mittels der internen Auftragspapiere), wobei der Lagerchef die erforderlichen Garne bereitstellt und anschließend in die betreffenden Abteilungen bringt bzw. bringen läßt.

Der zweiten Lösung ist unseres Erachtens der Vorzug zu geben, weil auf diese Weise praktisch keine Wartezeiten des Personals der Fabrikationsabteilungen entstehen. Jede Betriebsabteilung muß so weit vordisponieren, daß sie im Schichtbetrieb während der Abwesenheit des Lagerpersonals kein Garnmaterial benötigt.

Die Anlieferung der Rohgarne aus den Spinnereien sowie der gefärbten Garne aus den Färbereien erfolgt in den verschiedensten Behältern (Kisten, Ballen, Säcke usw.). Eine einheitliche Gestaltung der Gebinde ist in diesem Stadium demnach nicht möglich. Sobald die Garne aber den ersten Arbeitsprozeß in der Seidenweberei hinter sich haben, sollten sie in standardisierte Behälter gelegt werden. Das würde bedeuten, daß sämtliches gewundene Material (ganze Posten oder Resten) in einheitlichen Behältern am Lager liegen würden, gleichgültig, ob es sich um rohe oder gefärbte Garne handelt. Am besten scheinen sich hiefür Metallbehälter zu eignen, die wohl teuer in der Anschaffung sind, die sich jedoch durch lange Lebensdauer, äußerste Schonung des Garnmaterials und große Stabilität auszeichnen. Mit Vorteil sollen solche Behälter stapelbar sein, damit mehrere Kisten gleichzeitig gefahrlos befördert werden können, was die innerbetrieblichen Transportkosten vermindert. Praktisch bedeutet das, daß die Winderei die Garne den Originalbehältern entnimmt und nach dem Winden direkt in diese internen standardisierten Transportbehälter einlegt. Bis zum Aufstecken auf das Zettelgatter bzw. auf die Spulmaschine bleiben die gewundenen Garne in diesen Behältern. Die internen Transportbehälter werden mit Vorteil ebenfalls numeriert (permanente Nummern) und die jeweilige Behälternummer in der Lagerkontrolle vermerkt.

Die administrativen Organisationsfragen der Materialbewirtschaftung beziehen sich zur Hauptsache auf die erforderlichen Informationsmittel in der Form von Karteien. Für den Garneinkauf und die Disposition ist die Kenntnis des verfügbaren Saldos in jedem Garntyp erforderlich. Derselbe stimmt mit dem effektiven Lagerbestand in der Regel nicht überein. Der Zusammenhang zwischen den beiden Salden ist der folgende:

| | |
|---|---|
| Effektiver Lagerbestand | |
| — vorreservierte Mengen | (auf Grund fester Kundenbestellungen benötigte, dem Garnlager aber noch nicht entnommene Mengen) |
| = greifbarer verfügbarer Bestand | |
| + ausstehende Garnlieferungen | (bei Garnproduzenten bestellte, aber noch nicht eingetroffene Garne) |
| = gesamter verfügbarer Saldo. | |

Zum effektiven Lagerbestand gehören gegebenenfalls auch die in den Färbereien liegenden Rohgarnposten.

Die Kenntnis der *effektiven* Lagerbestände ist nicht in allen Betrieben einwandfrei gegeben. Dies gilt speziell für Restposten, aber auch für gefärbte Garne, soweit sie für bestimmte Kundenaufträge einzeln beschafft worden

sind. Die karteimäßige Nachführung der effektiven Lagerbestände ist wohl mit einem beträchtlichen Arbeitsaufwand verbunden, aber dennoch billiger als die ausführlichen Suchereien, die bei Fehlen einer solchen Kontrolle nicht zu umgehen sind. Die Dispositionsabteilung, welche die *verfügbaren* Bestände nachführt, ist auf eine gewissenhafte Lagerkontrolle angewiesen. Der in der Disposition ausgewiesene verfügbare Saldo einzelner Garne ist fast immer mit Fehlern behaftet. Dies aus dem einfachen Grunde, weil die Vorreservierung zu kalkulierten Gewichten erfolgt, die bekanntlich mit dem späteren effektiven Verbrauch nie genau übereinstimmen können. Von Zeit zu Zeit ist also eine Angleichung der Dispositionskartei an die effektive Lagerkartei nötig, und zwar mindestens einmal jährlich. Betriebe, die keine zuverlässige Lagerkontrolle kennen, sind darauf angewiesen, einige Wochen vor dem Bilanzstichtag mit den Inventuraufnahmen zu beginnen, wobei immer die Gefahr besteht, daß noch vor Ablauf des alten Geschäftsjahres Entnahmen aus den bereits inventarisierten Garnposten erfolgen, die dann aus Nachlässigkeit oder Vergeßlichkeit keine Berücksichtigung finden. Wenn eine exakte Kartei über die effektiven Lagerbestände geführt wird, verfügt der Betrieb über eine permanente Inventur, ist also überhaupt nicht auf den Bilanzstichtag angewiesen, sondern kann die erforderlichen Uebereinstimmungskontrollen des Karteibestandes mit dem effektiven Lagerbestand zu jedem Zeitpunkt während des Jahres vornehmen. Auf diese Weise sind auch kurzfristige Bilanzabschlüsse mit Berücksichtigung der Inventarveränderungen, d. h. also kurzfristige Erfolgsrechnungen in Quartals- oder Semesterabständen möglich und bedingen keine gegenständliche Inventaraufnahme am Abschlußtag, mit Ausnahme natürlich der in Fabrikation befindlichen Materialien.

Eine besondere Frage der administrativen Organisation des Rohmateriallagers ist jene der zur Anwendung gelangenden Organisationsmittel. Für die erforderlichen Kartotheken sind Sichtkarteien besonders gut geeignet, da sie ein rasches Arbeiten gewährleisten. Die im Betrieb zirkulierenden Meldeformulare (Garneingangsmeldung, Farbzettel usw.) sollen soweit immer möglich im Durchschreibe- oder Umdruckverfahren angefertigt werden, damit sämtliche Instanzen, die solche Formulare benötigen, von jeder Abschreiberei entbunden werden. Damit wird nicht nur Arbeitszeit gespart, sondern auch Fehlerquellen werden eliminiert.

Die Einkaufs- und Dispositionsabteilung benötigen als wesentlichstes Organisationsmittel die Kartothek über die *verfügbaren* Bestände. Rohgarne und gefärbte Garne sind dabei zu trennen. Bei den gefärbten Garnen ist eine Kontrolle der verfügbaren Salden nur dann erforderlich, wenn solche Garne auf Lager gelegt werden, z. B. bei Krawattenstoffen), nicht aber dann, wenn für jeden Kundenauftrag einzeln das jeweils benötigte Quantum eingefärbt wird; in letzterem Falle ist der verfügbare Saldo an gefärbtem Garn nämlich stets gleich null.

Der Einkauf von Rohgarn wird in der Regel durch das Absinken des verfügbaren Saldos auf ein gewisses Minimum (eventuell auf null) ausgelöst. In der Dispositionskartei muß deshalb ersichtlich sein, wie hoch sich der greifbar verfügbare Bestand hält, aber auch, welches die noch ausstehenden Lieferungen der Garnproduzenten sind. Ob diese bestellten, aber noch nicht eingetroffenen Garne auf der gleichen Karteikarte vermerkt werden, wie die verfügbaren greifbaren Bestände, oder ob zu diesem Zwecke eine besondere Kartei angelegt wird, ist eine sekundäre Frage. Eine Besonderheit der Seidenweberei besteht darin, daß die Betriebe über keine eigenen Färbereianlagen verfügen, sondern daß auswärtige Lohnfärbereien die Garnfärbung besorgen. In der Regel unterhalten die Seidenwebereien ein gewisses Rohgarnlager in jenen Färbereien, mit denen sie zusammenarbeiten. Es ist notwendig, daß die Dispositionsabteilung der Weberei über den Lagerbestand an Rohgarnen in den einzelnen Färbereien genau orientiert ist, um rechtzeitig für Nachschub sorgen zu können. Die Kontrollkartei über die Rohgarnlager der Färbereien ist deshalb ein zusätzliches Organisationsmittel, über welches die Dispositionsabteilung der Weberei verfügen muß. Es kann in analoger Weise aufgebaut werden, wie die Kontrolle der effektiven Lagerbestände im Betrieb, wobei mit Vorteil nicht nur jede einzelne Garnsorte, sondern innerhalb dieser Garntypen jedes einzelne Lot, bzw. jede Spinnpartie für sich verfolgt wird.

In der Seidenweberei braucht der Lagerchef des Garnmagazins erst in dem Moment von einer Garnbestellung Kenntnis zu erhalten, wo die Lieferung im Betrieb eintrifft. Mit der Lieferung von Rohgarnen an Färbereien hat er sich nicht zu befassen; dies besorgt die Disposition. Auf Grund der Rechnung des Lieferanten wird die Karteikarte für den Lagerchef geschrieben und die Lotnummer erteilt. Die Aufgabe des Lagerchefs besteht nun darin, jede Entnahme aus dem Garnlager auf der entsprechenden Karteikarte auszutragen und Rückgaben von Restposten wieder hinzuzuzählen. In der Lagerkartothek des Lagerchefs werden die Karten nach Maßgabe der Garntypen und Titer eingeordnet und bleiben solange darin, bis der letzte Rest des Postens aufgebraucht ist. Das hat zur Folge, daß bei gewissen kuranten Garnen mehrere Karten gleichzeitig geführt werden. Der Uebertrag von einem Lot auf das andere ergibt sich auf diese Weise sehr leicht, indem die Entscheidung über gemeinsam zu verarbeitende Lots auf Grund der Lagerkarte gefällt werden kann. Solchen gemeinsam verwendbaren Lots (beispielsweise mit gleicher Spinnpartienummer) kann einfachheitshalber die gleiche Lotnummer erteilt werden. Auf die Kartothekkarte des Lagerchefs gehört auf jeden Fall die Nummer des jeweiligen Lagerortes, was dafür Gewähr bietet, daß jeder Posten ohne Suchen ohne weiteres gefunden werden kann.

Bei den gefärbten Garnen kann in analoger Weise verfahren werden. Die meisten Betriebe schreiben nicht nur den Farbavis als Zusammenfassung, sondern auch die einzelnen Farbzettel als Etikette zu den gefärbten Posten selbst. Die Gestaltung der Farbzettel kann durchaus in der Weise erfolgen, daß die notwendigen Kopien direkt als Durchschlag angefertigt werden, unter anderem auch die spätere Lagerkarte für den gefärbten Garnposten. Diese Karte ist das Pendant zur Rohgarnlagerkarte, die in gleicher Weise durch den Lagerchef nachgeführt wird.

Es zeigt sich, daß trotz der strukturellen Unterschiede zwischen den einzelnen Betrieben durchaus gemeinsam verwendbare Richtlinien gefunden werden können,, um die Rohmaterialbewirtschaftung der Seidenweberei in eine optimale Organisationsform überzuführen.

# Rohstoffe

## Große Nachfrage nach vielseitiger Acrylfaser

Die vollsynthetische Acrylfaser DOLAN wird in den nächsten Monaten in größerem Umfange auf dem Markt erscheinen. Nach unserer Unterrichtung wird DOLAN, das bisher hauptsächlich für seidenähnliche Blusen- und Hemdenstoffe sowie für technische Gewebe verwendet wurde, nun auch im Wirkwarensektor erfolgreich eingesetzt. Vor allem Unterwäsche wird in größeren Mengen auf den Markt gelangen. Auch für Oberbekleidung wird