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

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 70 (1963)

Heft: 1

Rubrik: Betriebswirtschaftliche Spalte

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

betreibt eine gemeinsame Absatzwerbung. Sogar das internationale Vertretersystem wird vereinheitlicht und erst dadurch aktionsfähig. Man wird sogar weitergehen und auch die Vertriebsorganisation im Export verbundlich aufbauen. Eine systematische Marktforschung ist dringend geworden, die Zusammenarbeit mit gleichartigen Firmen im Ausland ist vorteilhaft. Erzeuger von Halbfabrikaten werden Auslandsbetriebe mit der Verarbeitung zum Endprodukt beauftragen; als Beispiel eines Forschungsverbundes sei deshalb eine von Textilwerken in Dornbirn, St. Gallen und Bergamo in Zürich errichtete Firma erwähnt, die alle verwendbaren Verfahren und Patente untersucht und erwirbt. Der Alleingänger wird nicht mehr imstand sein, den Fortschritt in globaler Sicht zu verfolgen und jene wachsenden Mindestanteile am Markt zu erobern, die noch rentabel sind. Sowohl Produktion als auch Werbung erfordern Größen, die der Einzelne nicht mehr leisten kann, ohne sich zu verbluten.

Der Gedanke der Verbundwirtschaft von gleichen oder sich ergänzenden Partnern überwindet schon das nationalstaatliche Denken. Seitdem die Liberalisierung alle Märkte öffnet und nur mehr Zölle zu überspringen sind, wird es nötig, sich mit Zweigbetrieben im Ausland festzusetzen. Das ist Sinn und Bedeutung der zweiten amerkanischen Invasion in Europa, der wir mit einer gleichen Taktik zu entsprechen haben. Wie gut diese amerikanische Politik funktioniert, haben ich in Australien kennengelernt. Selbst ein kapitalarmes Land wie Oesterreich ist imstand, durch industrielle und kommerzielle Ideen und durch Entsendung von Fachleuten an der Neuverteilung der Welt zu profitieren. Lizenzverträge werden das geistige Kapital; den Namen, den Einsatz von Maschinen und die Beratung beisteuern, wie es eine führende amerikanische mit einer oesterreichischen Wäschefabrik vereinbart hat.

Je größer die Freihandelszonen werden, und auch in Südostasien erörtert man solche Pläne, umso rascher wird der Staat auf lenkende und überwachende Funktionen zurückverwiesen. Diese Entwicklung ist für den amerikanischen Doppelkontinent charakteristisch. Der Staat kann das dynamische Wachstum der Warengrößen nur von der Privatwirtschaft erwarten. Gerade nach meinem Flug um die Welt, der mich mit diesen Problemen in Asien, Australien und Amerika konfrontiert hat, mußte ich zur Kenntnis nehmen, daß die Entfesselung menschlicher Energien nur vom Menschen selbst hervorgerufen werden kann.

Die Neuverteilung der Welt durch die Wirtschaft stellt täglich das erwünschte Soll an Sicherheit in Frage. Weder das Spargeld noch der immobile Anlagebesitz gewährleisten bleibende Ruhegenüsse. Noch weniger Sicherheit bietet der Wohlfahrtsstaat mit dem Streben nach der Rente und nach dem Höchstlohn. Beide Errungenschaften sind nur von der wirtschaftlichen Leistung abgeleitete Ordnungen und daher immer fragwürdig. Ein Versagen im Wettbewerb kann solche Errungenschaften über Nacht zum Einsturz bringen. Folgerichtig weiter entwickelt arten sie in eine Flucht vor Arbeit und Risiko aus, sie negieren das Leben. Daher darf kein Staat seine Aufgabe darin sehen, selbst Wirtschaft zu treiben, sonst wird seine Starthilfe eine Erstarrungshilfe.

Unternehmer sein wird von der Pflicht zur Leistung diktiert. Der Betriebsgewinn wird zur Finanzierung der Kosten von morgen dienen müssen, er wird zum Dispositionsfonds aufgewertet. Im ureigenen Interesse werden der Arbeiter und der Angestellte trachten müssen, sich in Spezialfächern auszubilden, damit sie den Arbeitskräften in den jungen Industriestaaten auch in Zukunft überlegen bleiben. Die müde Philosophie des Versorgungsstaates wird durch die Losung amerikanischer Gewerkschaften abgelöst: «Der Arbeiter soll begehrenswert und nicht begehrlich sein».

Betriebswirtschaftliche Spalte

Leinenweberei

Ein neuer Betriebsvergleich

Walter E. Zeller, Kilchberg

Kürzlich ist mit einer Beteiligung von zwölf Firmen bei einer Gesamtkapazität von rund 1000 Webstühlen der Betriebsvergleich schweizerischer Leinenwebereien zustande gekommen. Sämtliche bedeutenderen Firmen machen von Anfang an mit.

Damit verfügen nun sämtliche Webereisparten — abgesehen von der Bandweberei — seit kürzerer oder längerer Zeit über ihren Betriebsvergleich:

seit 1946 die Baumwollwebereien
1951 die Seidenwebereien
1953 die Tuchfabriken und Kammgarnwebereien
1962 die Leinenwebereien

Auf dem Gebiete der Spinnerei bestehen Betriebsvergleiche:

seit 1953 in der Streichgarnspinnerei (im Rahmen der Tuchfabriken)
1954 in der Baumwollspinnerei
1962 in der Kammgarnspinnerei

Wenn nun — um bei der Webereisparte zu bleiben — erfreulicherweise festgestellt wird, daß nunmehr alle Webereizweige ihren Betriebsvergleich haben, so bedeutet dies nun allerdings noch nicht, daß auch sämtliche schweizerischen Webereien an dem Betriebsvergleich ihrer Sparte teilnehmen. Es gibt also Webereien, die als eines ihrer Führungsinstrumente den Betriebsvergleich benötigen und andere, die ohne ihn auskommen. Besonders zahlreich sind die letzteren im Bereich der Baumwollwebereien, wogegen bei den übrigen Webereisparten nur noch vereinzelte Betriebsvergleichs-Outsider zu finden sind — jedenfalls soweit es die bedeutenderen Firmen der jeweiligen Sparte betrifft.

Alle schweizerischen Webereivergleiche sind primär Kostenvergleiche und als solche auf einem einheitlich gestalteten betrieblichen Rechnungswesen aufgebaut. Dasselbe dient nun nicht primär oder gar ausschließlich dem Betriebsvergleich, sondern der betriebsinternen Kostenüberwachung und Kalkulation im Sinne einer ausreichend exakten Selbstkostenrechnung. Obwohl eine kostenbewußte und damit erfolgsbewußte Unternehmungsführung ohne eine solche ausreichend genaue Selbstkostenrechnung nicht auskommt, gibt es immer noch schweizerische Webereibetriebe, die auf deren Anwendung verzichten, die allerdings auch ohne eine kosten- und erfolgsbewußte Unternehmungsführung nach wie vor vorhanden sind. Es kann keinem Zweifel unterliegen, daß derartige Firmen mit er-

heblich geringerem Erfolg arbeiten, als sie unter Anwendung dieses Führungsinstrumentes arbeiten könnten; indessen bleibt es selbstverständlich jeder Unternehmung überlassen, diejenigen Führungsinstrumente einzusetzen, die sie als erforderlich betrachtet. Neben dieser Kategorie von Webereibetrieben gibt es da und dort auch solche, die zwar ein zweckmäßiges betriebliches Rechnungswesen handhaben, am Betriebsvergleich ihrer Sparte jedoch trotzdem nicht teilnehmen. Diese Betriebe begeben sich damit der Möglichkeit einer Standortbestimmung bezüglich ihrer Kostenverhältnisse und ihres Rationalisierungsgrades gegenüber der maßgeblichen Konkurrenz und verzichten auf den Betriebsvergleich als auf einen jährlich wiederkehrenden Impulsgeber zur Förderung der betriebsinternen Rationalisierungsbemühungen. Dies ist bedauerlich, und es wäre erfreulich, wenn der Anlaß des Schließens der letzten Lücke im Bestehen von Betriebsvergleichen in der Webereisparte den einen oder andern bisher fernstehenden Betrieb veranlassen würde, sich dem Betriebsvergleich seiner Sparte anzuschließen.

Wirtschaftlichkeit in der Weberei

Zusammenfassung des Vortrages von Dr. H. Sulser
gehalten an der Tagung für leitendes Personal der Weberei-Unternehmungen
vom 21. November 1962 in Rüti

Die Wirtschaftlichkeit einer Weberei kann grundsätzlich auf drei Arten verbessert werden, nämlich

1. durch eine Steigerung des Verkaufserlöses,
2. durch eine Verminderung der Garnkosten und
3. durch eine Verminderung der Herstellungskosten.

Zur Erzielung eines hohen *Verkaufserlöses* ist eine gute Warenqualität und eine Anpassung des Fabrikationsprogrammes an die veränderlichen Marktverhältnisse notwendig. Dieser fordert eine enge Zusammenarbeit des Webereileiters mit der Einkaufs- und Verkaufsabteilung.

Die *Garnkosten* machen in der Weberei einen großen Teil der Selbstkosten aus. Es ist aber nicht derjenige Einkäufer der beste, der immer dort einkauft, wo das Garn gerade am billigsten ist, sondern derjenige, der für den Preis, den er bezahlt, auch eine gute Garnqualität erhält. Wichtig ist auch, daß die Abgangsprozentsätze durch technische Verbesserungen an den Maschinen, z. B. größere Kettbaumdurchmesser, bessere Schußfühler, sowie durch vermehrte Sorgfalt des Personals möglichst niedrig gehalten werden.

Eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit muß in der Weberei vor allem durch eine Senkung der *Herstellungskosten* angestrebt werden.

Ein leistungsfähiger Maschinenpark und moderne Gebäudeeinrichtungen erfordern einen hohen Kapitaleinsatz. Um die *Kapitalkosten* in einem tragbaren Rahmen zu halten, ist es notwendig,

— die Webautomaten mit hohen Geschwindigkeiten laufen zu lassen,
— in zwei oder drei Schichten zu arbeiten und
— den Maschinennutzeffekt möglichst hoch zu halten.

In den schweizerischen Webereien werden die Maschinen, sowohl was die Laufgeschwindigkeiten als auch den Schichtbetrieb anbetrifft, oft nicht gut ausgenützt. Der Dreischichtbetrieb ist allerdings nur dann wirtschaftlich, wenn eine hohe Produktionsleistung mit einem minimalen Personalbestand erreicht werden kann.

Die *Betriebskosten* wie Strom- und Ersatzteilkosten fallen gegenüber den Kapitalkosten nicht sehr stark ins Gewicht, und die Webereileitung kann in diesen Kosten keine wesentlichen Einsparungen erzielen. Dagegen stellen bei den heutigen Arbeitslöhnen die *Personalkosten* einen sehr wichtigen Faktor dar. Die Webereileitung muß versuchen, einerseits die anfallende Arbeit zu vermindern und andererseits aber auch die Arbeitsleistung des Personals zu steigern. Eine Verminderung des Arbeitsaufwandes kann

— durch größere Kettbaumdurchmesser und andere technische Verbesserungen wie gute Zugänglichkeit der Maschinenteile, die bei Artikelwechsel neu eingestellt werden müssen, durch technisch günstige Anordnungen der Bedienungselemente usw.
— durch eine Verminderung der Fadenbruch- und Störungshäufigkeit und
— durch eine Automatisierung von Arbeitsgängen, z. B. durch den Einsatz von Magazinautomaten erreicht werden.

Wichtig ist vor allem eine Verminderung der Fadenbruch- und Störungshäufigkeit, weil dies nicht nur höhere Maschinenzuteilungen erlaubt, sondern auch eine Verbesserung der Gewebequalität und eine Steigerung des Maschinennutzeffektes mit sich bringt. Zur Verminderung der Fadenbruchhäufigkeit ist

— eine laufende Qualitätskontrolle der verarbeiteten Garne,
— eine gute Reinigung der Garne in der Kreuzspulerei und
— eine sorgfältige Kett- und Schußvorbereitung,
— eine wirksame Raumklimatisierung und
— eine vorbeugende Instandhaltung und optimale Einstellung der Webautomaten unerläßlich.

Schwache und fehlerhafte Garnstellen müssen in der Kreuzspulerei eliminiert werden und nicht erst in der Weberei, wo dies viel mehr Arbeits- und Maschinenstillstandskosten verursacht. Es ist aber auch notwendig, die Arbeitsleistungen des Personals zu steigern durch

— eine optimale Auslastung nicht nur der Weber, sondern auch der übrigen Arbeitskräfte,
— bessere Hilfsmittel, besonders bei Transportarbeitern,
— Ausarbeitung von Arbeitsbestverfahren und systematische Anlernung der neu eintretenden Arbeiter nach diesen Methoden,
— eine vermehrte Arbeitsteilung und
— bessere Arbeitsbedingungen wie Klimatisierung und Entstaubung der Luft, gute Beleuchtung usw.