Betriebswirtschaftliche Spalte

Objekttyp: **Group**

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

Band (Jahr): **72 (1965)**

Heft 9

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

Investitionslose Rationalisierung

Walter E. Zeller, Betriebswirtschaftliche Beratungen, Kilchberg ZH

Die Gesellschaft zur Förderung der Schweizerischen Wirtschaft («Wirtschaftsförderung») veranstaltete am 6. Juli 1965 eine Pressefahrt mit dem Thema «Rationalisierung in der Industrie». Es wurden in drei namhaften Unternehmungen konkrete Rationalisierungsbeispiele gezeigt und erläutert, worunter auch die Textilindustrie vertreten war, und zwar durch das Werk Pfungen der Schweiz. Decken- und Tuchfabriken Pfungen-Turbenthal AG. Nachstehend der Beitrag zum Thema «Investitionslose Rationalisierung».

Vor vielleicht zehn Jahren war der Begriff der investitionslosen Rationalisierung wenn nicht gerade unbekannt, so doch zumindest ungebräuchlich. Inzwischen hat er sich einen festen Platz im betriebswirtschaftlichen Vokabular geschaffen. Der Begriff der investitionslosen Rationalisierung hebt sich als ein *Teilgebiet der Rationalisierung* ab vom zweiten Teilgebiet: den Rationalisierungsinvestitionen. Hat man früher selbst in Unternehmerkreisen die *gesamte* Rationalisierung praktisch gleichgestellt mit maschinellen Neuinvestitionen und diese bestenfalls noch abgehoben von den Kapazitätserweiterungsinvestitionen, so hat sich in der Zwischenzeit die klare Ueberzeugung durchgesetzt, daß die systematische Vornahme von Rationalisierungsinvestitionen keineswegs ausreicht, die Rationalisierungsreserven eines Unternehmens auszuschöpfen. Diese Gewißheit geht von der Erkenntnis aus, daß die ursprüngliche Annahme, moderne Produktionsmittel würden sozusagen von selbst rationell produzieren, einem ausgesprochenen Trugschluß gleichkommt.

Die Rationalisierung hat dann ihr Ziel erreicht, wenn ein Unternehmen minimale Produktionskosten ausweist. Dem Investitionsentscheid hat eine stichhaltige Berechnung voranzugehen mit dem Ziel, vorausblickend zu erkennen, ob eine beabsichtigte Investition tatsächlich zu einer Kostensenkung führt. Es handelt sich um die Wirtschaftlichkeitsrechnung; wenn diese vor dem Fällen eines Investitionsentscheides nicht angestellt wird, besteht mit großer Wahrscheinlichkeit Gefahr, daß Fehlinvestitionen getätigt werden. An dieser Stelle verdient der Hinweis besondere Erwähnung, wonach die schweizerische Industrie heute bewußt Investitionen vornimmt, die vom Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit her absolute Fehlinvestitionen sind, in dem Sinne, daß solche Investitionen zwar Arbeitskräfte freisetzen, aber eine Verteuerung statt eine Verbilligung der Produktion zur Folge haben. Allein auf Grund unserer prekären Arbeitsmarktlage, verbunden mit den restriktiven Personal-Plafonierungsbestimmungen, ist also unsere Industrie heute oftmals gezwungen, absolute Fehlinvestitionen vorzunehmen, die in keiner Weise zur Rationalisierung beitragen, sondern im Gegenteil Kostensteigerungen zur Folge haben, indem die mit solchen Investitionen verbundenen Kapitalzusatzkosten (Abschreibungs- und Zinsbelastung) die damit verbundenen Einsparungen an Personalkosten übersteigen. Es braucht kaum besonders hervorgehoben zu werden, welche Konsequenzen ein längerfristiges Andauern dieses Zustandes für unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit haben wird.

Die investitionslose Rationalisierung kennt demgegenüber nur echte Rationalisierungsmaßnahmen. Sie nimmt einen beliebigen Maschinenpark als gegeben an und setzt sich zum Ziel, ohne jegliche Investitionen, allein durch organisatorisch optimalen Einsatz der vorhandenen Produktionsmittel, Kostensenkungen zustandezubringen. Die investitionslose Rationalisierung befaßt sich mit allen Teilgebieten der Unternehmungs- und Betriebsführung, und ihre wichtigsten Zielsetzungen bestehen etwa in folgenden Teilbereichen:

1. Optimaler Personaleinsatz

Die meisten Textilmaschinen sind seit der Ablösung des Handwebstuhls durch den mechanischen Webstuhl so konstruiert, daß die Maschine ohne Bedienung arbeitet. Der Arbeiter braucht nur einzugreifen, wenn eine Störung, zum Beispiel ein Fadenbruch, eintritt. Daraus resultiert die für die Textilindustrie charakteristische Personaleinsatzmethode: die Mehrstellenbedienung. Was hat nun hier die investitionslose Rationalisierung beizutragen?

Je weniger Maschinenstillstände (z. B. Fadenbrüche) eintreten, desto seltener muß offenbar der Weber beim einzelnen Webstuhl eingreifen, um so mehr Maschinen kann man ihm also zuteilen. Die investitionslose Rationalisierung besteht hier darin, daß sie technisch optimale Verhältnisse schafft, um die Zahl der Maschinenstillstände einem Minimum zuzuführen. Hier stehen der investitionslosen Rationalisierung zahlreiche Methoden zur Verfügung, angefangen bei einer systematischen Garnprüfung, einer einwandfreien Garnvorbereitung zum Weben, einer systematischen Kontrolle der Maschineneinstellungen usw.

Ueberall dort, wo auf Grund der technischen Gegebenheiten Mehrstellenbedienung möglich ist, stellt sich die entscheidende Frage, welches die optimale Stellenzahl sei. In der Weberei beispielsweise ist festzustellen, ob im konkreten Falle fünf, zehn oder zwanzig Webstühle pro Weber möglich sind. Es ist wohl keine Uebertreibung, festzustellen, daß bis vor kurzem in der schweizerischen Industrie überall dort, wo Mehrstellenbedienung an sich möglich war, die konkret zuzuteilende Stellenzahl empirisch festgelegt wurde. Die investitionslose Rationalisierung trägt mit dem Mittel eines systematischen Arbeitsstudiums eine Methode in die Betriebe hinein, die es ermöglicht, die optimale Stellenzahl nicht empirisch, sondern rechnerisch festzustellen. Viele konkrete Erfahrungen zeigen, daß die empirische Festlegung der Stellenzahl in fast allen Betrieben zu niedrig ausfällt. Das systematische Arbeitsstudium als Bestandteil der investitionslosen Rationalisierung führt in fast allen Fällen zur Erkenntnis, daß für einen bestimmten Maschinenpark bis anhin zuviel Personal vorhanden war. Ohne die geringste Investition kann der Personalbestand abgebaut werden.

2. Produktionsplanung

Wenn ein Webstuhl eine Stunde lang stillsteht, hat dies für die Unternehmung einen Verlust von rund Fr. 5.— zur Folge. Ein Unternehmen mittlerer Größe mit 200 Webstühlen in zwei Schichten kommt auf eine jährliche Kapazität von etwa 850 000 Stuhlstunden. Eine Einbuße von 1 Prozent Wartezeit entspricht einem Verlust von rund 40 000 Franken. Die investitionslose Rationalisierung befaßt sich hier mit einer Minimalisierung der Wartezeiten, und zwar durch das Mittel einer einwandfreien Terminplanung, rechtzeitigen Bereitstellung der Garne für die Weberei, somit also mit einer einwandfreien Rohmaterialbewirtschaftung und Produktionsplanung.

3. Produktionsprogramm

Im Bereich des Produktionsprogramms bemüht sich die investitionslose Rationalisierung um eine Sortimentsbereinigung, und es ist ihr Bestreben, mit maximalen Auflagegrößen zu arbeiten, um von dieser Seite her eine ganz beträchtliche Produktionskostenverbilligung zu erreichen.

4. Maschinennutzung

Mit der Forcierung von Rationalisierungsinvestitionen werden unsere Industriebetriebe immer kapitalintensiver. Kapitalkosten (Abschreibungen und Zinsen) sowie Raum-

kosten sind Fixkosten, die das Produkt um so weniger belasten, je größer die Nutzzeit der Produktionsmittel ausfällt. Eine Woche hat bekanntlich 7 × 24 = 168 Stunden. Die meisten Industriebetriebe arbeiten heute 44 oder 45 Stunden in der Woche, entsprechend einer Nutzzeit von weniger als 30 % der gesamten Wochenstundenzahl. Die Kapitalintensität der Textilindustrie, wo ein einzelner Arbeitsplatz ohne weiteres einen Kapitaleinsatzwert von 500 000 Franken haben kann, erheischt gebieterisch eine mindestens zweischichtige, wenn nicht dreischichtige Nutzung. Die investitionslose Rationalisierung setzt sich zum Ziel, durch möglichst volle Nutzung der zur Verfügung stehenden Zeit die Produktionskosten zu reduzieren; die Maschinen sollen auch in den halbstündigen Schichtpausen (durch turnusmäßiges «Pausenmachen») durchlaufen, was eine Produktionssteigerung von rund 6 % ermöglicht, wiederum ohne jegliche Investitionen.

5. Systematische Personalanlernung

Die mittlere Dauer der Betriebszugehörigkeit eines Arbeiters belief sich in der Textilindustrie bis anhin auf rund drei Jahre. Je kürzer diese mittlere Betriebszugehörigkeit ist, desto rascher muß ein Neuling auf volle Leistung gebracht werden; die investitionslose Rationalisierung befaßt sich hier mit der Erarbeitung systematischer Anlernprogramme, die dies ermöglichen.

6. Leistungsentlöhnung

Der Mensch — auch der Schweizer — ist in der Regel nicht von Natur aus so veranlagt, daß er unabhängig davon, ob sein Lohn von seiner Leistung abhängig ist, sein Bestes hergibt. Die investitionslose Rationalisierung hat sich deshalb zum Ziel zu setzen, durch geeignete — und gerechte — Leistungslohnsysteme einen Leistungsanreiz zu bieten. Hier ist wiederum ohne ein systematisches Arbeitsstudium nicht auszukommen, insbesondere dort, wo — wie in der Textilindustrie — Mehrstellenbedienung möglich ist.

7. Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit

Alle Betriebe einer bestimmten Industriegruppe sitzen grundsätzlich im gleichen Schiff. Es ist selten so, daß innerhalb der gleichen Industriegruppe und zum gleichen Zeitpunkt eine Unternehmung floriert, andere dagegen vor dem Ruin stehen. Die Textilindustrie im besonderen hat sich diese Erkenntnis zunutze gemacht, indem sie einen intensiven Erfahrungsaustausch über Bestlösungen von Problemen der Betriebsführung pflegt. Die Textilindustrie ist auch jener Industriezweig, in welchem die meisten Betriebsvergleiche auf zwischenbetrieblicher Basis bestehen. Es handelt sich gegenwärtig um rund zehn verschiedene Textilsparten, die permanente Betriebsvergleiche durchführen. Die beteiligten Firmen versuchen auf diese Weise, den Rationalisierungsgrad aneinander zu messen und einzelbetrieblich Rationalisierungsreserven aufzudecken und auszuschöpfen. Die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit geht aber noch weit darüber hinaus, indem bereits zahlreiche Unternehmungen ein breiteres Verkaufssortiment führen, als ihrem Produktionsprogramm entspricht; sie kaufen sich gegenseitig Artikel ab und bieten sie ihrem angestammten Kundenkreis an. Die divergierenden Tendenzen von Betrieb und Verkauf werden auf diese Weise beide befriedigt, indem der Verkauf ein breites Sortiment anbieten kann, der Betrieb aber nur ein schmales Sortiment produziert.

Selbstverständlich sind die *sichtbaren* Auswirkungen der investitionslosen Rationalisierung weniger spektakulär als die Rationalisierungsinvestitionen. Letztere sieht man von bloßem Auge. Die investitionslosen Rationalisierungsresultate sind oft äußerlich kaum erkennbar. Trotzdem kommt ihnen nicht geringere Bedeutung zu als etwa dem Kapitaleinsatz für Rationalisierungsinvestitionen. Denn es ist nun einmal so, daß moderne Produktionsmittel eben nicht a priori rationell produzieren, sondern tatsächlich nur dann, wenn sie organisatorisch optimal eingesetzt werden.

Spinnerei, Weberei

Mode, Markt und Textiltechnik

Auszug aus dem Vortrag von A. Eugster,
gehalten anläßlich der Gemeinschaftstagung VST, VET
und SVF am 12. Juni 1965 im Kongreßhaus Zürich.

«Mode ist der Motor unserer Industrie.» An der Richtigkeit dieses Slogans haben wir nicht zu zweifeln. Viel schwerwiegender sind jedoch die Ueberlegungen, die sich uns zuweilen aufdrängen, und zwar im Hinblick auf unsere automatisierten und rationalisierten Betriebe. Wir fragen uns dann: Wie weit werden heute die stimulierenden Auswirkungen der Mode durch deren hemmenden Einfluß auf unseren Produktionsapparat aufgehoben?

Tatsache ist, daß wir unsere Industrie ohne die lebendige Inspiration der Mode nicht mehr denken können. Mode ist Geschmackswandel, sie folgt Leitbildern aus der Haute Couture, aus Kunst, Film und Theater, aus veränderten Lebensgewohnheiten und aus der Unruhe der Zeit, in der wir leben.

Mode ist Wandel in der Silhouette, im Stoff, in den Farben und im Dessin. Die letzten drei Faktoren müssen wir virtuos beherrschen; wir müssen herausgreifen, was für den heutigen Lebensstil geeignet ist. Gleichzeitig aber müssen wir aufnahmefähig sein für alle Impulse, die uns von der Marktseite her geboten werden. Im Marketing haben wir das Mittel, offensichtliche oder latente Bedürfnisse gewisser Verbraucherkategorien zu ermitteln. Die autoritäre Stellung des Konsumenten erlaubt ihm zu wählen, und es liegt an uns, auf seine Wünsche einzugehen. Er kauft einen Artikel nicht um des Artikels willen, sondern er kauft die Erfüllung eines beabsichtigten Zweckes, sei er nun qualitativer oder modischer, mit andern Worten materieller oder psychologischer Natur.

Wenn gewisse Beobachter behaupten, daß die USA schon heute von der Jugend regiert werden, so stimmt dies auf jeden Fall in bezug auf die Mode. So müssen wir auch diesem Trend unsere Aufmerksamkeit schenken, denn diese Gruppe Verbraucher, nämlich die Jugend, weiß genau, was sie will.

Was will die Dame auf der Reise tragen; auf welche stofflichen Eigenschaften schaut die berufstätige Frau?

Damit kommen wir auf das Gebiet der Bequemlichkeit, des Erfolgsfaktors der synthetischen Gewebe. Wir gehen mit großen Schritten dem Zeitalter entgegen, da möglichst alles «fertig» sein muß, und zwar so, daß man alles nur anzuziehen, zu benützen, zu waschen, aufzuhängen und wieder anzuziehen braucht. Diese Erscheinungen unserer heutigen Zeit sind die größte Chance für ein einfallreiches Marketing im Sektor «wash and wear».

Wir müssen uns darüber im klaren sein, daß die Gesellschaft des 20. Jahrhunderts ihren Lebensstandard mehr und mehr verbessern will; sie will die zur Verfügung stehende Zeit mit interessanter und angenehmer Betätigung verbringen. Haushalthilfen, die heute schon rar sind, werden in wenigen Jahren gänzlich verschwinden. Wer wollte sich somit noch umständlicher Kleiderpflege und vor allem des Bügelns annehmen?