Betriebswirtschaftliches Repetitorium

Objekttyp: **Group**

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

Band (Jahr): **76 (1969)**

Heft 3

PDF erstellt am: **29.05.2024**

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

Haushalteinrichtung und -unterhalt: Hier wird eine grössere Zahl dauerhafter Konsumgüter berücksichtigt, wie Möbel, Bettwaren, Haushaltwäsche, Teppiche, elektrische Haushaltgeräte, Geschirr und Besteck, Reinigungsgeräte, Dienstleistungen von Waschanstalten usf.

Verkehr: Neben Eisenbahn, Tram, Post und Telephon wurde 1966 auch der Motorisierung Rechnung getragen (bisher war nur das Fahrrad berücksichtigt), indem auch Kosten für Betrieb und Unterhalt der Personenwagen einbezogen wurden (Benzin, Motoröl, Batterie, Bereifung, Verrechnungslöhne von Garagen usw.).

Der Index stimmt nicht!

Es herrscht eine weitverbreitete Ueberzeugung, dass die Preise in Wirklichkeit schneller steigen, als der Index zeige. Oft hört man: «Der Index stimmt nicht.»

Natürlich stimmt der Index im *Einzelfall* nicht. Wer mit tausend bis zweitausend Franken Einkommen im Monat eine vierköpfige Familie zu ernähren hat, muss sich das Geld natürlich anders einteilen als eine reiche Witwe, die allein über monatlich dreitausend und mehr Franken verfügt. Es gibt Haushalte, die Wert auf gutes Essen legen, andere, die jeden Rappen in die Haushalteinrichtung stecken. Und es gibt Familien, die lieber auf das Fleisch als auf den Wagen verzichten. Der «Warenkorb» der einzelnen Familie stimmt also im Einzelfall fast nie mit demjenigen überein, der für den Index massgebend ist. Einen Index, der in jedem Einzelfall stimmt, kann es ja gar nicht geben. Darum sollte man auch nicht «Lebenskostenindex» sagen, weil der Index nichts über die Veränderung der tatsächlichen Lebenskosten einzelner Familien aussagt. Er stellt nur Preisveränderungen eines bestimmten Warenkorbes dar.

Dazu kommt, dass wir immer anspruchsvoller werden. Beim Metzger gehen die teuersten Stücke am schnellsten weg, beim Gemüsehändler kauft man oft nur noch die ersten Qualitäten. Der Index stellt aber auch hier auf mittlere Qualitäten ab.

Sodann gibt es auch Verbrauchsausgaben, die der Index nicht berücksichtigt, wie zum Beispiel Hotelferien, Essen im Restaurant, Ankauf eines Autos, Theaterbesuche usw.

Aber: Indem der Index über die Veränderungen des Preisniveaus einer grossen Zahl von Gütern und Dienstleistungen orientiert, die der schweizerische Konsument in Anspruch nimmt, wird er zum Spiegelbild der Kaufkraft des Geldes, d. h. des Schweizer Frankens. Ist beispielsweise innerhalb eines bestimmten Zeitraumes der Index von 150 auf 200 gestiegen, so heisst dies, dass für die im «Indexhaushalt» konsumierten Güter ein um einen Drittel höherer Geldbetrag ausgelegt werden muss, dass die Kaufkraft des Frankens also um einen Viertel (!) abgenommen hat.

Die Indexentwicklung seit 1914:

a) Erster Index:	Juni 1914	= 100
	August 1939	= 137
b) Zweiter Index:	August 1939	= 100
	September 1966	= 225,9
c) Dritter Index:	September 1966	= 100
	September 1968	= 106,1
	Januar 1969	= 108,1
	(läuft weiter)	

Die Grenzen sehen

Der Landesindex der Konsumentenpreise ist ein brauchbares Instrument zur Messung der Preisbewegung. Selbstverständlich ist ein Preisindex, der sich aus verschiedensten Elementen zusammensetzt, weder ein Präzisionsinstrument noch ein Universalinstrument, aber für die Bedürfnisse der Praxis doch ein unentbehrlicher Kompass. Es liegt an den Benützern — wie das BIGA mahnte —, «sich der Grenzen seines Erkenntniswertes bewusst zu sein und aus ihm nicht mehr herauszulesen, als er aussagen kann».

Betriebswirtschaftliches Repetitorium

Die Absatzplanung

Wir haben bereits in der grundsätzlichen Uebersicht einer integrierten Unternehmungsplanung auf das durch die heutige Wirtschaftssituation (Käufermarkt) bedingte Primat des Absatzes hingewiesen. Sowohl im Gewerbe wie auch in der Industrie hat man die Macht dieser Verlagerung erkannt und ist mehr und mehr dazu übergegangen, das Fabrikationsprogramm mehrheitlich oder vollumfänglich auf die Wünsche der Abnehmer auszurichten. Handelsbetriebe, Manipulanten oder Converters haben in dieser Beziehung wenig Sorgen. Wesentlich anders verhält es sich überall dort, wo ein Unternehmer durch Gattung und Grösse seines Maschinenparkes naturgemäss weniger flexibel sein kann und durch die je länger je intensiver sich abzeichnende Kapitalintensität Mangelerscheinungen hinsichtlich einer existenzerhaltenden Liquidität zu begegnen hat. Auch in unserer Textilindustrie ist ein namhaftes Kapital engagiert, das im Hinblick auf Rentabilitätserwägungen wohl zweckgebunden, darum um so zielgesetzter in Umlauf versetzt werden muss (erwerbswirtschaftliches Prinzip).

Was ist Absatzplanung, und was will sie?

Mellerowicz umschreibt Ziel und Zweck der Absatzplanung wie folgt:

«Der Absatzplan ist die Schätzung des zukünftigen Absatzes (der nächsten Periode oder längerer Zeiträume), der hierbei entstehenden Vertriebskosten und die Festlegung der zu ergreifenden vertriebspolitischen Massnahmen, um das gesetzte Absatzziel zu erreichen. Damit ist beabsichtigt, die zukünftigen Vorgänge im Absatzbereich im voraus zu erkennen, sie nach Möglichkeit zu beeinflussen und alle nötigen Vorbereitungen zu treffen. Damit versucht man auch, die Risiken zu mindern und einen reibungslosen Ablauf des betrieblichen Geschehens im Absatzbereich zu erreichen.» C. W. Meyer, Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Bayerischen Julius-Maximilians-Universität Würzburg, definiert die absatzdeterminierte Planung von der Annahme und/oder der Ueberzeugung ausgehend, dass die gesamte Betriebsentwicklung von den Absatzmöglichkeiten bestimmt wird, mit diesen Worten:

«Absatzplanung ist die Vorausbestimmung der in einer zukünftigen Periode mit den Erzeugnissen des Unternehmens zu erzielenden Umsätze nach ihrer mengen- und wertmässigen Höhe sowie nach den Zeiten, Orten und Quellen ihres Zustandekommens. Sie umfasst daher die Ermittlung und Festlegung dessen, was, wieviel, wann und wo abgesetzt werden kann und soll.»

Ergänzend muss darauf hingewiesen werden, dass die praktikable Absatzplanung Angaben des durch die Vertriebsarbeit zu erreichenden Absatzzieles benötigt, anderseits für die Abgrenzung der vom ganzen Unternehmen für den Markt zu erbringenden Leistung zu sorgen hat. Für das *Ausmass des zu erzielenden Absatzes* sind drei Faktoren bestimmend:

— der Markt; ausschlaggebend ist seine Aufnahmefähigkeit für die Produkte des Unternehmens

— die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, die bedingt ist durch
  — seine Produktionskraft (Kapazität/Produktmengen) und
  — seine Vertriebskraft (Umfang und Wirkung der Vertriebsmassnahmen)
— die Absichten des Unternehmens im Hinblick auf seine weitere Tätigkeit (was es am Absatz erzielen will)

Wir möchten unsere Leser insbesondere auf die Leistungsfähigkeit und die Absichten des Unternehmens hinweisen, geht es hier doch um das Erkennen, Erwägen, Bejahen und Durchsetzen von Massnahmen zur Umgestaltung des Vertriebes zur besseren Aufnahmefähigkeit des Marktes. Die Bearbeitung dieses erfolgversprechenden, aber schwierigen Problems endet meistens mit dem resignierten Hinweis, dass die Marktsituation nicht zu ändern wäre. Wirksame Meliorationsmöglichkeiten ergeben sich indessen auf dem Gebiet der

— Produktgestaltung
— Preisbildung
— Händlerwahl
— Werbung und des
— Verkäufereinsatzes.

Wie ergibt sich ein zweckmässiger Vollzug der Absatzplanung?

Die betriebswirtschaftliche Literatur zeigt ziemlich eindeutig parallele Modelle, die lediglich in Detailfragen Abweichungen enthalten. Es mag den fachliteraturbeflissenen Leser interessieren, dass nebst den genannten Autoren international bekannte wissenschaftliche Persönlichkeiten, wie E. Gutenberg, E. Schäfer und O. R. Schnutenhaus, sich intensiv den Problemen der Absatzwirtschaft angenommen haben. Das nachstehende Modell (nach Mellerowicz) offenbart die wesentlichen Richtlinien für die Ausarbeitung eines Absatzplanes. Es ist klar, dass jede aufgeführte Stufe im Vollzug einer Absatzplanung im Detail erarbeitet werden muss. Dies erfordert eine objektive Datenermittlung, eine seriöse Ausarbeitung und schliesslich nüchterne Entscheidungen, an denen sich die Bemühungen zur Erreichung des Absatzzieles täglich (kontrolliert!) auszurichten haben.

Wir setzen unsere modellmässigen Meilensteine, die eine praktikable Absatzplanung beinhalten, wie folgt:

1 *Erstellung der Planungsunterlagen*
10 Analyse der bisherigen Umsatzentwicklung
11 Vertriebskostenanalyse und -budgetierung
12 Marktforschung
  120 Ansatzpunkte der Marktforschung im Absatzmarkt
  121 Sekundärforschung: interne — externe
  122 Primärforschung: unternehmenseigene — erwerbsmässige

2 *Vorläufiges Aufstellen des Absatzplanes*

3 *Planung der eigenen absatzpolitischen Massnahmen*
30 Der Einfluss der eigenen absatzpolitischen Massnahmen auf die Ermittlung der Absatzplanzahlen
31 Preispolitik
32 Werbung
  320 Bemessung der Höhe des Werbeaufwandes
  321 Werbung im Konjunkturverlauf
  322 Einsatz der Werbemittel
  323 Die Werbepläne
  324 Werbeerfolgskontrolle
33 Produkt- und Programmgestaltung
34 Absatzwege

4 *Endgültige Aufstellung des Absatzplanes*
5 *Aufnahme neuer Produkte in das Fabrikationsprogramm/ Streichung ertragsschwacher Produkte*
50 Kriterium der Gewinnaussichten
51 Kriterium der Ausnutzung vorhandener Kapazitäten
52 Kriterium der Verwendung gleicher oder verschiedener Rohmaterialien (z. B. natürliche — synthetische, Polyamid — Polyester)
53 Kriterium der Ausnutzung und Verbesserung der Verfahrenskenntnisse

Die Aufstellung stellt die Möglichkeit einer Absatzplanung klar heraus: das subtile Erfassen von Details richtet sich auf eine betriebliche Gesamtabstimmung aus und beinhaltet letztlich das Hauptziel des privatwirtschaftlichen Unternehmens: die langfristige Gewinnmaximierung. Der Aufbau des Modells weist zudem deutlich auf zwei Hauptelemente der Absatzplanung hin: das *Durchdenken und Abwägen* aller zukünftigen, den Absatz beeinflussenden Möglichkeiten und die *Entscheidung* für ein bestimmtes Vorgehen. Erst hieraus wird das *Technische des Absatzplanes* entwickelt, nämlich die systematische und zeitliche Ordnung aller vertriebspolitischen Massnahmen und ihrer Auswirkungen auf Umsatz und Vertriebskosten. Es geht somit vor allem um die Planung der bedarfsgerechten Einfügung der eigenen Betriebsleistung in den gesamtwirtschaftlichen Leistungszusammenhang zwischen Produktion und Verbrauch. Die Problemstellung ist reichlich komplex; deren Bemeisterung ist unsere Aufgabe.

Anton U. Trinkler

Rohstoffe

IWS — Technisches Zentrum in Ilkley/England

VI.

Echte Fortschritte in der Färbetechnik für Tufted-Teppiche aus Wolle

Es ist eine triviale Tatsache, dass ein Teppich mit bedeutend tieferen Gestehungskosten hergestellt werden kann, wenn er bereits nach dem Tuften gefärbt werden kann, statt in einem früheren Stadium der Fertigung, wie das bei den konventionellen Färbeverfahren bis anhin üblich war.

Das Internationale Wollsekretariat erzielte beträchtliche Fortschritte auf dem Gebiet der Stückfärbung von Tufted-Teppichen aus Wolle sowohl bei Verfahren mit der Haspelkufe als auch bei kontinuierlichen Verfahren. Diese Fortschritte sind beredte Resultate der unermüdlichen Forschungsarbeit des IWS, auf Grund derer jetzt der technische Dienst des IWS die Herstellung von Tufted-Teppichen beraten kann. Wir werden auf diese neue Beratungstätigkeit im zweiten Teil dieses Artikels zurückkommen.

Kontinue-Stückfärben von Schnittflor-Tufted-Teppichen aus Wolle

Im Oktober 1967 stellte das IWS die Entwicklung eines Kontinue-Stückfärbeverfahrens für Schnittflor-Tufted-Teppiche an die Spitze seiner Projektliste. Damals wurden kommerziell nur zwei Verfahren verwendet — beide für Viskose- und Nylonfasern — aber nicht für Wolle. Die Techniker aus Ilkley arbeiteten nach den gleichen Prinzipien. Sie konnten gute Ergebnisse erzielen, wenn sie bestimmte Färbehilfen verwendeten, die ursprünglich für das Kontinue-Färben von Vorgarnen entwickelt worden waren.