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

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 77 (1970)

Heft: 4

Artikel: Wirrwarr um textile Kostenrechnung und Kalkulation

Autor: Zeller, Walter E.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-677096

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: 05.07.2025

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

Wirrwarr um textile Kostenrechnung und Kalkulation

Es war einmal ... eine sehr böse Eidgenössische Preiskontrollstelle, die allen Textilfabrikanten während der Kriegszeit vorschrieb, wie teuer sie ihre Ware verkaufen durften. Das waren Höchstpreise; weniger durfte man verlangen, mehr aber nicht. Es gab sogar Eidgenössische Kontrolleure, die über diese Vorschrift wachten; sie waren in den Betrieben nicht gerne gesehen. Bevor nun bei Kriegsbeginn diese Preiskontrollvorschriften in Kraft gesetzt werden konnten, musste die Behörde zwei Aufgaben lösen:

a) Ein Kalkulationssystem für die verschiedenen Textilzweige schaffen;

b) diese Kalkulationssysteme mit Zahlen füllen.

Für beide Aufgaben wandte man sich an die Verbände, doch siehe da (es ist heute verjährt, deshalb darf man es sagen): die Verbände hatten keine Unterlagen über die Kostenstruktur ihres Wirtschaftszweiges verfügbar.

Wie segensreich sich die Preiskontrollvorschriften für die Textilindustrie in der Kriegszeit ausgewirkt hatten, soll hier nicht näher geprüft werden. Man kann nur soviel sagen, dass der Aufbau der Kalkulationsmethoden zu einem grossen Teil betriebswirtschaftlich falsch war, dass jedoch die meisten Firmen unter der Fuchtel dieser Vorschriften nicht so schlecht lebten. Viele Firmen, die inzwischen längst von der Bildfläche verschwunden sind, arbeiteten damals mit Gewinn, ebenso solche, die zwar heute noch bestehen, aber in den roten Zahlen liegen.

Nach Kriegsende war es der grösste schweizerische Textilzweig, nämlich die Baumwollindustrie, in deren Verbandsorganisation (Schweiz. Spinner-, Zwirner- und Weberverein) man sich sagte, ein zweites Mal solle es nicht mehr passieren, dass man sich gegenüber einer Amtsstelle nicht dokumentieren könne. Das Betriebswissenschaftliche Institut der ETH wurde beauftragt, für die Baumwollweberei eine betriebswirtschaftlich richtige Kostenrechnungs- und Kalkulationsmethode zu etablieren und in möglichst vielen Firmen der Branche praktisch einzuführen. Das grüne Licht für den ersten schweizerischen textilen Betriebsvergleich war gegeben; der erste Vergleichsbericht erschien 1947 für den Bereich der Baumwoll-Rohweberei. In den folgenden Jahren folgten dann die Bereiche der Baumwoll-Buntweberei und Baumwoll-Feinweberei, später dann auch 1953 der erste Betriebsvergleich der Seidenweberei, und ein Jahr später jener der Wollindustrie. Die Verbände unterstützten diese betriebswirtschaftlichen Gemeinschaftsaktionen nachdrücklich, wenn auch die Zielsetzungen nicht immer identisch waren. Indessen wollte sich jeder Verband möglichst gut über die charakteristische Kostenstruktur seiner Mitgliedfirmen dokumentieren, darüber hinaus sollten die Betriebsvergleiche und die angeschlossenen ERFA-Gruppen den Firmen zeigen, wo Rationalisierungsreserven zu finden sind und wie sie ausgeschöpft werden können. Bei einzelnen Verbänden lag ein Schwerpunkt auch bei der Erarbeitung von Kalkulationsvergleichen für Verhandlungen mit Behörden; die dabei erzielten Ergebnisse waren teilweise sehr erfreulich. Natürlich hatten derartige Aktionen zur Voraussetzung, dass möglichst alle Mitgliedfirmen eines Verbandes sich an der Betriebsvergleichaktion beteiligten; je stärker die Beteiligung, desto repräsentativer die Ergebnisse und desto nachdrücklicher das Gewicht gegenüber Verhandlungspartnern. Zudem hatte die Kalkulation einen halbamtlichen Anstrich; man nannte sie die «ETH-Kalkulation».

Diese Kalkulation nun war eine Vollkostenrechnung. Sie setzte sich zum Ziel, Verkaufspreise zu erhalten, die *sämtliche* Kosten decken sollten, also die Kosten des Rohmaterials, der Veredlung, der Fabrikation, des Vertriebes und der Verwaltung, sogar einschliesslich betriebswirtschaftlich angemessener Abschreibungen und eines kalkulatorischen Zinses auf dem Eigenkapital. Natürlich stellte sich schon damals die Frage, wie weit man dann eigentlich mit dem Preis «herunter könne», wenn der Kunde keine Vollkosten zu bezahlen bereit sei. Man hatte im Rahmen der ETH-Kalkulation auch eine Teilkostenrechnung zur Verfügung. Statt «Grenzkosten», wie man sie heute etwa nennt, nannte man sie «bewegliche Kosten»; inhaltlich war es aber genau dasselbe. Ein Unterschied allerdings besteht in der Handhabung der heute da und dort anzutreffenden Grenzkostenrechnung gegenüber dem damaligen Umgang mit den «beweglichen Kosten»: man posaunte die Grenzkosten nicht so laut in die Welt hinaus, wie es heute gewisse Leute tun. Man war also der Ansicht, dass die Grenzkostenrechnung (oder nach dem damaligen Jargon das Rechnen mit den «beweglichen Kosten») zwar ein Instrument sei, das für gewisse unternehmerische Entscheidungen brauchbar sei und für jene Zwecke auch empfohlen werden könne, dass sie jedoch ein höchst gefährliches Instrument sei in den Händen von Leuten, die damit nicht hundertprozentig umzugehen wissen; einem Verkäufer hätte man sie z. B. nicht gerne auf die Reise mitgegeben. Dass dieser Vorbehalt am Platze war, zeigt die seitherige Entwicklung mit erschreckender Deutlichkeit!

Das direct costing stammt aus Amerika. Die deutsche Uebersetzung «Grenzkosten» ist eigentlich recht ungeschickt. Die Grenzkosten eines Produktes sind keineswegs etwa die Schwelle, wo Gewinn in Verlust umschlägt; diese liegt viel höher als die «Grenzkosten». Schon aus diesem Grunde ist der Grenzkostenbegriff recht irreführend. Die Grenzkosten sind jene Kosten, die durch die zusätzliche Herstellung einer Produktionseinheit zusätzlich entstehen, also im Produktionsbetrieb in erster Linie Rohmaterial. Schon bei den Löhnen fängt die Geschichte an, problematisch zu werden. Kurzfristig betrachtet sind selbstverständlich auch die Produktionslöhne Fixkosten; mittelfristig kann man sie allenfalls als beweglich ansehen. Nun kann man sich aber sehr leicht vorstellen, wie verschieden hoch zwei Betriebe die Grenzkosten errechnen, wenn der eine die gesamten Fabrikationslöhne als Bestandteil derselben (also als variable Kosten) ansieht, der andere Betrieb die Löhne aber zu den Fixkosten rechnet. Es ist hier nicht der Platz, Namen zu nennen, aber der Fall kommt tatsächlich in der textilen Praxis heute vor! Für die Deckung der Fixkosten wird empfohlen, zu den möglichst genau ermittelten «Grenzkosten» einen pauschalen Deckungsbeitrag pro Engpasseinheit hinzuzurechnen, in der Weberei also etwa pro Webmaschinenstunde. Aehnliche Empfehlungen finden sich beim Betriebswissenschaftlichen Institut der ETH schon etwa um 1950 herum; dies nur, um zu zeigen, dass die Grenzkostenrechnung doch bis zu einem schönen Teil «alter Wein in neuen Schläuchen» ist. Auch scheint es wenig logisch, die Soll-Deckungsbeiträge auf Maschinenstunden zu verrechnen, da der charakteristische Engpass in vielen Firmen schon längst nicht mehr die Maschinenstunde, sondern vielmehr etwa die Arbeiterstunde oder die Umsatzeinheit geworden ist. Den wenigsten Webereien fehlt es an genügend Maschinen, sondern viel eher an genügend Arbeitskräften und an einem genügenden Umsatzvolumen.

Man macht sich mit den Grenzkosten noch eine weitere mehr oder weniger gefährliche Illusion. Man behandelt sie als proportionale Kosten. Allerdings hütet man sich, zu sa-

gen, es seien die proportionalen Kosten, tut aber in der Anwendung so, als wären sie es. Ausser dem Rohmaterial und vielleicht noch dem meist unbedeutenden Posten «Strom» sind nun aber einfach *keine* Kosten wirklich proportional zur Produktionsmenge; in vielen Fällen verhält sich nicht einmal der Rohmaterialaufwand proportional zur Produktion. In einer Weberei mögen vielleicht noch 30 bis 50 % aller Kosten als einigermassen proportional bezeichnet werden können; in der Lohnveredlung sind es nach unseren Erhebungen etwa 20 %. Wenn man 20 % der Gesamtkosten kalkulieren und die restlichen 80 % nach einem globalen Zuschlagsverfahren darauf aufstocken will, kann man sich fragen, ob das Kalkulieren überhaupt noch einen Sinn habe.

Vom seinerzeit in den Textilverbänden angestrebten Ziel, möglichst sämtliche Verbandsmitglieder zur Handhabung einer einheitlichen Kalkulationsmethode zu veranlassen, ist man weiter entfernt als vor zehn Jahren. Man ist in einzelnen Bereichen nicht mehr in der Lage, vergleichbare Kalkulationsunterlagen aus den Mitgliedfirmen zu erhalten; wie schlimm dies ist, bleibe hier ruhig dahingestellt.

Die Zeit, während welcher Betriebsvergleiche auf möglichst breiter Verbandsbasis die geeignete Form betriebswirtschaftlicher Zusammenarbeit war, scheint ihrem Ende entgegenzugehen. Viele Firmen sind auf der Strecke geblieben, einzelne Betriebsvergleiche sind gestorben, andere serbeln, und der Selektionsprozess innerhalb der textilen Unternehmungen ist umbarmherzig im Gange. Es müssen neue Firmengruppierungen entstehen und sind zum Teil auch schon entstanden; man muss viel enger zusammenarbeiten als nur in der harmlosen Form von Betriebsvergleichen und ERFA-Gruppen, und je enger die Zusammenarbeit geht, desto kleiner müssen die beteiligten Gruppen sein. Wenn man gemeinsame Produktionsstätten errichten will oder die Absatzorganisation zusammenlegen, kann man dies nicht unter zehn Firmen tun, jedenfalls nicht gleichzeitig. Wenn nicht ein Kampf aller gegen alle bis aufs Messer entstehen soll, sind solche Gruppierungen sogar notwendig. Es genügt auch, wenn man sich dann gruppenweise bekämpft. Wir wollen mindestens für jene textilen Wirtschaftszweige, welche Betriebsvergleiche noch nicht oder nicht mehr haben, hoffen, dass nicht eines Tages doch wieder eine böse Preiskontrollstelle um Unterlagen über die Kostenstruktur bittet. Schön wäre es ja schon, wenn man wieder die gesamte Produktionskapazität zur Preisen absetzen könnte, welche Gewinne lassen. Auch dann, wenn es «Höchstpreise» wären.

Walter E. Zeller

Firmennachrichten (SHAB)

H. Ernst & Cie. AG (H. Ernst & Cie. SA), in Aarwangen, Fabrikation und Handel mit Wollgarnen und verwandten Artikeln. Vizepräsident und Delegierter Hans Ernst sowie das Mitglied Paul Spycher sind aus dem Verwaltungsrat zurückgetreten; ihre Unterschriften sind erloschen. Kollektivprokura wurde erteilt an Willy Moser, von und in Hägendorf SO.

Färberei Jenny AG, in Aarau, Veredlung von Textilien, insbesondere Betrieb einer Färberei. Das Mitglied Hans Ernst ist aus dem Verwaltungsrat ausgeschieden, womit auch seine Unterschrift erloschen ist. Hans Ulrich Schneider, jetzt in Gränichen AG wohnhaft, wurde zum Direktor ernannt und führt nun Kollektivunterschrift zu zweien; seine bisherige Prokura ist erloschen. Ferner wurde Kollektivprokura zu zweien erteilt an: Erwin Meier, von Hundwil AR, in Aarau, und Louise Zarabara, von Menziken, in Aarau.

Zehn Fragen an jeden Vorgesetzten

1. Geben Sie Ihren Mitarbeitern klare Anweisungen? Besprechen Sie wichtige Aufträge ausführlich? Sorgen Sie für einen steten Arbeitsfluss ohne Stauungen und Leerläufe?

2. Sind die Arbeits- und Verantwortungsbereiche jeder Fachkraft geklärt und genau abgegrenzt, ohne dass dadurch die Zusammenarbeit der Belegschaft gestört wird?

3. Greifen Sie nie willkürlich in den Kompetenzenbereich der einzelnen Mitarbeiter ein und beschneiden Sie kein Recht ohne ausreichende Begründung?

4. Vermeiden Sie es, einmal «jovial-schulterklopfend» und ein andermal unwirsch und einsilbig mit Ihrem Personal umzugehen? Wahren Sie Ihre Autorität durch ein stets gleichbleibendes höflich-bestimmtes Auftreten?

5. Vermeiden Sie die Unterstützung aller Intrigen und treten Sie ihnen entgegen? Gehen Sie ausserdem allen innerbetrieblichen Spannungen energisch auf den Grund?

6. Versuchen Sie ausdauernd und geduldig alle menschlichen und betrieblichen Fehlerquellen zu finden? Kritisieren Sie im Rahmen dessen Ihre Mitarbeiter sachlich und gerecht? Schalten Sie betriebliche Mängel unter Zuhilfenahme der Vorschläge Ihrer Belegschaft aus?

7. Vertreten Sie gerechtfertigte Anliegen Ihrer Mtiarbeiter dem Chef oder dem Kunden gegenüber mit der gleichen Konsequenz und Ausdauer, mit der Sie Ihre eigenen Anliegen den Mitarbeitern gegenüber vertreten?

8. Verzichten Sie auf ein würdevolles oder überlegenes Dienstgesicht, wenn Ihnen die Mitarbeiter ihre Meinung vortragen? Geben Sie sich so natürlich und ungezwungen, dass ein jeder gerne mit Ihnen seine Ansicht über fachliche Probleme austauscht? Sind Sie Anregungen und Verbesserungsvorschlägen gegenüber nicht nur kritisch, sondern auch aufgeschlossen?

9. Fördern Sie die Initiative Ihrer Mitarbeiter und haben sie Entfaltungsmöglichkeiten? Stärken Sie den Fortbildungswillen jedes einzelnen? Bieten Sie den besten Kräften Aufstiegsmöglichkeiten?

10. Ueberlegen Sie jedes Versprechen und planen Sie jeden Termin so gut, dass Sie stets in der Lage sind, Ihr Wort zu halten?

Wenn Sie alle Fragen nach strenger Selbstkritik mit einem überzeugten Ja beantworten können, dann haben Sie ein gutes und krisenfestes Fundament für Ihre Zukunft als Vorgesetzter geschaffen.

TR