Unternehmensorganisation und Management in der Textilindustrie der 70er Jahre

Autor(en): **Adolff, Peter**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **77 (1970)**

Heft 11

PDF erstellt am: **30.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-679138

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

Unternehmensorganisation und Management in der Textilindustrie der 70er Jahre

Dr. Peter Adolff, Backnang

DK 677.01 : 65.012.4 : 380.134 Ch

Als Manager und Vorstandsmitglied eines der grössten Textilkonzerne Europas war der Referent, der innerhalb der deutschen Adolff-Gruppe für die Bereiche Personal, Recht, Koordination der Investitionsplanung und des Marketings zuständig ist, besonders dazu berufen, sich zum Thema Unternehmensorganisation und Management zu äussern. Dr. Peter Adolff entledigte sich der ihm gestellten Aufgabe denn auch in souveräner Weise, wobei es durchaus in seiner gutgemeinten Absicht gelegen haben dürfte, mit seinen fundierten Ausführungen, die sich teilweise auf die im weiten EWG-Raum gemachten Erfahrungen stützten, die Zuhörer aus der kleinen Schweiz etwas herauszufordern, ja zu schockieren.

Organisation ist nicht Selbstzweck

Eine Organisation wird immer erst dann notwendig, wenn ein einzelner Mensch das gesteckte Ziel nicht mehr oder nur mit überproportionalem Aufwand erreicht. Sie ist nie Selbstzweck. Wer eine Organisation aufzubauen oder zu verbessern hat, muss zunächst ganz klar das Ziel definieren, dem sie dienen soll.

Der erfolgreiche Organisator zeigt sich darin, dass er Menschen für dieses Ziel zu begeistern mag, dass er sie ihren Begabungen entsprechend innerhalb eines nach unternehmerischen Teilfunktionen gegliederten Aufgabenschemas miteinander in Verbindung bringen, einander zuordnen kann und dass er alles, was dem definierten Unternehmensziel nicht dient, konsequent abzubauen bzw. im Keim zu ersticken in der Lage ist.

Wie jede andere moderne Industrie hat auch die Textil- und Bekleidungsindustrie einen überdurchschnittlich expansiven Markt mit grossen Zukunftschancen. Die Verdoppelungsgeschwindigkeit der Menschheit ist heute bei 30 Jahren angekommen. Dies bedeutet bei linearproportional ansteigendem Textilverbrauch eine 100prozentige Umsatzsteigerung. Die beiden Hauptanforderungen an die Textilindustrie der siebziger Jahre liegen darin, dass sie erstens ein ungeheuer rasch wachsendes Volumen und zweitens die Individualität des Angebotes zu wahren hat. Der erfolgreichste Textilunternehmer wird sein, wer diese beiden konkurrierenden Ansprüche zu einer glücklichen Synthese zu vereinigen mag.

Rationelle Arbeitsweise setzt grosse Serien voraus

Die erste Frage lautet: Ist es möglich, Masse zu produzieren und dem Verkäufer gleichzeitig Individualität zu verkaufen? An einem textilen Teilmarkt mit starken kreativen Elementen wie dem der Damenoberbekleidung sollen einige entsprechende Ueberlegungen angestellt werden. Jede Frau möchte individuell gekleidet sein, das heisst dass sie sich durch ihre Kleidung von den – und hierin liegt die entscheidende Einschränkung – in ihrem Wirkungskreis auftretenden Konkurrentinnen abzuheben trachtet. Eine Begum vergleicht sich mit wenigen gekrönten Häuptern dieser Welt, und ihr Bild strahlt auf viele Millionen aus. Die Frau eines Oberbürgermeisters einer Stadt mit 20 000 Einwohnern vergleicht sich mit der Frau des Oberlehrers, des Landrates, des Fabrikdirektors und des erfolgreichen Handwerkers, und ihre Ausstrahlung auf die Bevölkerung ist unbedeutend. Während eine Begum immer ein weltweit exklusives Modell wünscht und zur Darstellung ihrer sozialen Rolle auch braucht, lassen sich in andern Käuferschichten nach der Häufigkeit ihrer sozialen Reproduktion – sofern der Markt gross genug ist – selbst bei einer feingliedrigen Zielgruppen-Aufstellung noch beachtlich grosse Serien unter Wahrung des Käuferinteresses nach Individualisierung erzielen. Dabei treten Exklusivität und Preis als zwei gegenläufige Faktoren in Erscheinung, denn es ist eine durch die Erfahrung nicht mehr beweisbedürftige Tatsache, dass Fasern und Garne billiger in Tausenden von Tonnen als in Kilogramm, dass Stoffe mit weniger Aufwand in Kilometern als in Metern und dass Kleider rationeller in grossen Serien als in Einzelstücken hergestellt werden können. Die Verschiebungen von der teuren Exklusivfertigung zur zwar modischen, aber eben doch in Serie gefertigten Ware beruht auf der Nivellierung des Spitzeneinkommens einerseits und dem steigenden Niveau des Angebotes führender Konfektionsbetriebe andererseits.

Dabei ist zu beobachten, dass der künstlerische Wert in diesem Selektionsprozess immer weniger eine Rolle spielt, nicht weil er nicht verlangt wird, sondern weil er, wenn die kreative Leistung einmal vollbracht ist, ohne nennenswerte Mehrkosten beliebig reproduzierbar ist. Der künstlerische kreative Wert ist also ein Zusatznutzen, den der Käufer sucht, hoch schätzt, bezahlt und auch findet, gleichgültig ob das Stück nur einmal oder viele tausendmal hergestellt wurde. Das kontradiktorische Spannungsverhältnis besteht also nur zwischen Exklusivität und Preis (grosse Serie), nicht dagegen zwischen künstlerischer Leistung und grosser Serie (Preis).

Was für den individuellsten Textilmarkt, nämlich den der Damenoberbekleidung, gilt, trifft auf andere textile Teilmärkte in abgeschwächter Form, das heisst mit der Tendenz zur Tolerierung noch grösserer Serien, analog zu.

Wie muss die Organisation aussehen, die diesen Anforderungen gerecht wird? Muss sie klein oder gross sein? Muss sie von einem Künstler geleitet werden, der ein paar Näherinnen beschäftigt oder muss sie von einem Direktorium von Managern geführt werden, die es verstehen, kilometerlange Strassen von Spinnmaschinen, Webstühlen, Strickmaschinen und Konfektionsbändern mit zunehmender Geschwindigkeit laufen zu lassen, oder liegt das Optimum in einer Verbindung von beidem, und wie müsste gegebenenfalls der organisatorische Rahmen dafür aussehen? Es bedarf keiner langen Erklärung, dass das Kleid der Begum von einem Künstler, und zwar möglichst dem besten, kreiert werden muss und es auf die rationelle Produktion dabei nicht

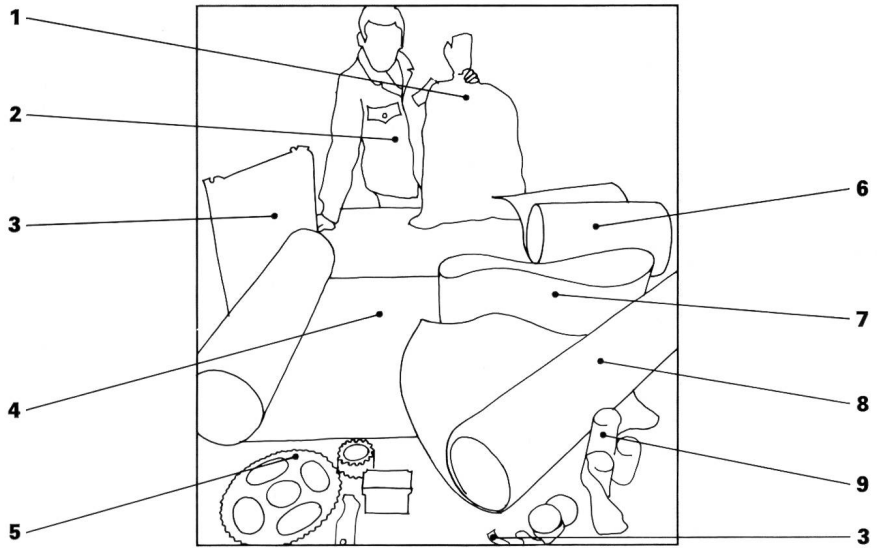
Er braucht es nicht zu wissen

Sie aber sollten sich informieren – auf der Rückseite.

ist Gold wert für Sie

Auch viele technische Gewebe

entstehen auf Sulzer-Webmaschinen. Weil diese Maschinen nicht nur ausserordentlich produktiv, sondern auch sehr anpassungsfähig sind. Zum Beispiel in der Gewebebreite: Das breiteste Modell webt 7 Bahnen zu 50 cm oder eine einzige Bahn zu 389 cm – oder beliebige Zwischenstufen. Gleich vielseitig sind auch die weniger breiten Typen. Deshalb können auch Sie sich die Vorteile der Sulzer-Webmaschine zunutze machen.



1. Säcke

Polypropylen
Polyäthylen
Jute

Bändchen bzw. Stapelfasern.

2. Berufskleider

Baumwolle
Synthetische Fasern

Alle gebräuchlichen Garne und Einstellungen. Schusseintragsleistung bis 760 m/min.

3. Schreibmaschinenbänder Computerschreibbänder

Synthetische Fasern
Seide

Gebräuchliche Einstellungen.

4. Teppiche (Grundgewebe)

Jute
Polypropylen
Polyäthylen

Auch Bändchen oder ungedrehtes Endlosgarn.

5. Pressmaterial (Gewebeeinlagen)

Ganzer Bereich der in Frage kommenden Gewebe.

6. Förderbänder (Beschichtungsgewebe)

Baumwolle
Chemiefasergarne

Baumwolle, alle gebräuchlichen Nummern, Chemiefasergarne bis ca. 1200 den.

7. Schmirgeltuch (Grundgewebe)

Baumwolle

Schmirgelköper: Alle gebräuchlichen Garnnummern. Mehrbahniges Weben.

8. Linoleum (Grundgewebe)

Jute

Alle gebräuchlichen Nummern und Einstellungen.

9. Verbandstoffe

Baumwolle

Mit Dreherabbindfaden jede beliebige Breite möglich.

Gebrüder Sulzer, Aktiengesellschaft, 8401 Winterthur, Schweiz

Konzerngesellschaften u.a. in: **Wilmslow/Cheshire:** Sulzer Bros. (London) Ltd., Textile Machinery Dept., 61a Alderley Road; **68 Mulhouse:** Compagnie de Construction Mécanique, Procédés Sulzer, Bureau Textiles, 14, avenue de Lattre de Tassigny; **Amsterdam:** Gebroeders Sulzer-Escher Wyss Nederland N.V., Spaklerweg 81, **Oslo 2:** Sulzer Brothers Nordisk Aksjeselskap, Riddervoldsgate 7; **Madrid14:** Sulzer Hermanos S.A., Apartado 14.291; **Barcelona10:** Sulzer Hermanos S.A., Delegación de Barcelona, Avenida José Antonio 678, 3°; **Lisboa 1:** Sulzer Irmaos Lda., Apartado 2702; **Spartanburg S.C. 29301:** Sulzer Bros. Inc., Textile Machinery Division, P.O. Box 5332; **Montreal 6:** Sulzer Bros. (Canada) Ltd., 1310 Greene Avenue, Suite 650; **Mexico 1, D.F.:** Sulzer Hermanos S.A., Apartado postal M-7183; **Rio de Janeiro GB:** Sulzer do Brasil S.A., Caixa postal 2435-ZC-00; **Buenos Aires (R. 74):** Sulzer Hermanos S.A.C.I., Avda. Belgrano No 865; **Lima (Perú):** Sulzer del Perú S.A., Contumaza 817, Casilla 4427; **Beirut:** Sulzer Bros. Ltd. & SLM Winterthur, Middle East Consulting Office, P.O. Box 5317; **Johannesburg:** Sulzer Bros.-Rice & Diethelm, Ltd., P.O. Box 930; **Lagos (Nigeria):** Sulzer Central Office for West Africa, P.O. Box 35; **Singapore 9:** Sulzer-SLM Central Office for S.E. Asia, P.O. Box 22, Killiney Road; **Tokyo:** Sulzer Brothers (Japan) Ltd., C.P.O. Box 147. – Vertretungen in den meisten andern Ländern.

9.20 23.05.09

SULZER

ankommt. Sobald und in dem Masse, in dem der Anspruch auf Exklusivität abnimmt, verschiebt sich die Entscheidung des Konsumenten im Kompromiss zwischen Exklusivität und Preis zugunsten des Preises, zugunsten der grösseren Serie. Sie aber kann nur vom grossen Betrieb rationell erzeugt werden. Auf diese Weise entsteht eine mit dem sozialen Aufbau der Käuferschichten und den sich daraus ergebenden Anfragehäufungen korrespondierende Unternehmensgrössenstruktur. Mit anderen Worten: Es gibt heute und es wird auch in hundert Jahren textile Teilmärkte geben, in denen der Wunsch nach exklusiver Individualität so dominant ist, dass Unternehmen, die sich darauf einstellen und spezialisieren, einen grossen Erfolg haben werden. Es wird daher auch am Ende der siebziger Jahre noch viele kleine und mittlere Textilunternehmen geben, die gute Gewinne erwirtschaften. Je grösser aber die Serien werden, desto mehr wächst die Chance des Grossbetriebes. Es wird daher schon in wenigen Jahren in der Textilindustrie viel grössere Unternehmenseinheiten geben als wir sie heute kennen. Denn ein weiter Problemkreis kann nur von grossen Organisationen bewältigt werden.

Weitere Argumente für den Grossbetrieb

Es gibt ausser der rationelleren Arbeitsweise durch grössere Serien acht weitere Argumente für den Zug zur Grösse:

1. Die Möglichkeit zu einer effizienteren Organisation der Intelligenz
2. Die zunehmende Bedeutung von Forschung und Entwicklung, sowie Kreativität
3. Die wachsenden Markträume
4. Die besseren Chancen zur Marktbeeinflussung durch ein grösseres, koordiniertes Warenangebot, durch eine straffere Organisation des immer teuerer werdenden Marketings und durch eine Konzentration der Werbemittel und ihre Verteilung auf einen grösseren Umsatz
5. Die Möglichkeit des Ausgleiches von Marktunsicherheiten durch eine grössere Risikoverteilung
6. Die besseren Zugangsmöglichkeiten zum Kapitalmarkt
7. Die Vorteile einer zentralen Cash Flow-Lenkung
8. Die grössere Attraktivität für qualifizierte Fachkräfte

Bessere Organisation der Intelligenz

Die Betriebe konkurrieren heute nicht nur mit ihren momentanen Produkten miteinander, sondern auch mit der Durchschlagskraft ihrer Organisation, ihrem Intelligenzpotential und dem Niveau ihrer Kreativität. Denn in einer Zeit, in der immer mehr physische Arbeit von Maschinen übernommen und reproduzierbare geistige Arbeit von Computern geleistet wird, verlagert sich der Schwerpunkt unternehmerischer Tätigkeit von der Aufgabe der Abwicklung der Produktion und ihrer Verteilung im Markt auf die Organisation des geistigen Potentials eines Unternehmens, auf die planmässige Erzeugung und Durchführung von Ideen mit dem Ziel, in möglichst kurzer Zeit möglichst viele neue Produkte zu entwickeln, zu propagieren, zu produzieren und mit Gewinn abzusetzen. Eine neuzeitlich organisierte Firma ist nicht mehr dem Zufall der Marktentwicklung ausgeliefert, ihre Produkte wechseln nach den Möglichkeiten des Marktes. Die Firma selbst aber bleibt als Planungs- und Organisationseinheit und als Arbeitsstätte für viele Tausende von Menschen bestehen. Ihr Vorsprung vor der Konkurrenz ist nicht mehr ein maschinell bedingtes Monopol bestimmter Produktionsmittel und Produktionsverfahren, sondern ein von seinen Mitarbeitern getragenes Wissens- und Intelligenzmonopol.

Die zunehmende Bedeutung von Forschung und Entwicklung

Wer einem modernen dynamischen Industriezweig angehören will, muss sich darüber im klaren sein, dass Produkte sterben und ständig durch neue ersetzt werden müssen. Neue Produkte sind meistens nicht der Einfall eines Einzelnen, sondern das Ergebnis der zusammengefassten Intelligenz und Erfindungsgabe eines Teams von Spezialisten. Kein Einzelner hat heute die Kenntnisse, die man zur Herstellung des textilen Gutes wie zum Beispiel eines Regenmantels braucht. Nur der Chemiker für die Molekularstruktur der Fasern, der Spinnereifachmann, der Webereifachmann, der Modellmacher, der Konfektionär, der Motivforscher, der Werbefachmann, der Modeexperte und der Vertriebsspezialist zusammen sind in der Lage, einen modernen Regenmantel zu entwickeln und mit Erfolg zu verkaufen. «Drei gewöhnliche Menschen ergeben ein Genie», sagt ein chinesisches Wort.

Jede Forschungsorganisation braucht eine gewisse Mindestgrösse. Es müssen alle Fachspezialisten und dazugehörigen Hilfskräfte vorhanden sein. Das Unternehmen muss gross genug sein, um laufend so viele Neuentwicklungen in der Retorte zu haben, dass die erfolgreichen Produkte die Kosten von Fehlentwicklungen mittragen können. Das ist möglich, wenn der potentielle Markt, für den das Unternehmen arbeitet, gross genug ist.

Die wachsenden Absatzräume

Die inskünftig grösseren Absatzräume sprechen ebenfalls für grössere Unternehmen. Die sich damit bietende Chance zu nutzen, erfordert eine Intensivierung der Kontakte durch einen personell entsprechend ausgestatteten Vertriebsapparat. Auch er wird sich nur lohnen, wenn ein entsprechender Umsatz, eine ausreichend grosse Serie dahintersteht. Er wird nur Erfolg haben, wenn die anzubietende Produktpalette variationenreich genug ist.

Die Märkte sind zu erschliessen

Für die Textilindustrie ist eine straffere Organisation des Marketings von grösster Wichtigkeit. Der textile Markt wird nach dem heutigen Organisationsschema der Textilindustrie von selbständig arbeitenden Konfektionären, Strickern, Webern, Spinnern und Chemiefaserproduzenten bearbeitet. Sie alle können in der Zukunft nur Erfolg haben, wenn sie in enger vertikaler Zusammenarbeit nicht nur den auf sie zukommenden Bedarf befriedigen, sondern neue Märkte erschliessen, neuen Bedarf wecken. Dazu ist ein gemeinsames Konzept vom Chemiefaserproduzenten bis zum Detailhandel nötig und es bedarf der organisatorischen Voraussetzungen, um ein solches Konzept, wenn es einmal beschlossen ist, mit möglichst geringen Reibungsverlusten durchzusetzen, damit die gemeinsam aufgewendete Energie gebündelt und ungeschwächt beim Konsumenten ankommt.

Das gemeinsame Ziel muss sein: Den Konsumenten zu veranlassen, sein Textilbudget im Vergleich zu seinen andern

Ausgaben zu erhöhen. Es ist daher von dieser Zielsetzung her unsinnig, durch aussageschwache und fast immer durch Kompromisse gekennzeichnete Verbund- und Gemeinschaftswerbungen die Mittel zu vergeuden, die der Textil- und Bekleidungsindustrie für die Eroberung neuer Märkte zur Verfügung stehen. Die gesamten Werbemittel müssen konzentriert für die wichtigsten, klar zu formulierenden Botschaften eingesetzt werden, die unsere Industrie dem Konsumenten zu sagen hat.

Das Kaufmotiv Nr. 1 ist die Mode, ausgedrückt in Façon, Farbe und Dessin. Erst danach ist die Qualität, die dann die Brücke zum Rohstoffmarkt bildet, von Bedeutung. Das Ergebnis wäre also, dass einem vertikal miteinander verbundenen Block der Textil- und Bekleidungsindustrie, der gemeinsam für einen bestimmten textilen Markt arbeitet, am besten gedient wäre, wenn die beteiligten Firmen ihre Marketing- und Werbeanstrengungen auf die Herausstellung der Endprodukte mit nur untergeordneter Erwähnung der qualitativen und rohstoffmässigen Vorteile konzentrieren würden. Statt zu sagen «Kauft Kleider und Teppiche statt Autos, und Euer soziales Ansehen steigt», sagen wir vielfach «Kauft Synthetics statt Wolle» oder so die andern «Kauft Wolle statt Synthetics».

Will man eine bessere Nutzung der Werbemittel der gesamten Branche erreichen, so kann man dies nur durch eine Umorganisation der Industrie von der Kapitalstruktur her tun. Also: vertikale kapitalmässige Verschmelzung aller Unternehmenseinheiten, die zusammen in demselben Markt für ein gemeinsames Ziel arbeiten. Solange man dies nicht tut, wird man immer die divergierenden Interessen der einzelnen textilen Unternehmen in den verschiedenen Fertigungsstufen auch in der werblichen Aussage haben.

Folgende Arbeitsteilung könnte man sich vorstellen: Der Schwerpunkt des Marketings und der Werbung der Chemiefaserindustrie wiegt entsprechend ihrer Grössenordnung im überregionalen, internationalen Bereich und konzentriert sich auf die Förderung einer Rohstoffmarke. Ueber diese unternehmensspezifische Zielsetzung hinaus könnten die Faserhersteller die Aufgabe übernehmen, den Gedanken an Textilien in weiten Bevölkerungskreisen aktuell zu halten, für allgemeine Publizität zu sorgen, neue Impulse zu geben, durch frische Ideen Faszination auszustrahlen, die Jugend zu gewinnen und neue Wünsche zu wecken. Die anderen textilen Fertigungsstufen versuchen, in enger Anlehnung an ihre individuellen Vertriebswege ihre Marke im Bewusstsein des Kunden zu verankern. Auf diese Weise entsteht ein den Besonderheiten unseres Wirtschaftszweiges angemessenes Vorgehen: individuelle Entfaltung der Eigeninitiative der einzelnen Unternehmenspersönlichkeiten ergibt zusammen mit der Förderung des allgemeinen Modegedankens und des Qualitätsgedankens durch eine Rohstoffmarke letzten Endes ein riesiges integriertes Marketing für die Textilwirtschaft im ganzen.

Die Textilindustrie muss sich radikal umstellen von einer Branche, die nach den Regeln der Knappheitsgesellschaft funktionierte, auf eine Tätigkeit für eine Wohlstandsgesellschaft, für eine Gesellschaft im Ueberfluss, und sie muss unter dem Druck permanent steigender Löhne und Gehälter sich in optimalen Grössenordnungen formieren. Dies bedeutet, dass sich der Schwerpunkt industrieller Tätigkeit von der grossen Organisation der Produktion und des Vertriebsweges auf die Schaffung neuer Märkte und neuer Produkte verlagern wird und dass für die Bewältigung dieser Aufgabe sich Unternehmenseinheiten in Konsumentennähe formieren werden, die weit über den heute üblichen Betriebsgrössen liegen.

Ausgleich von Marktunsicherheiten und bessere Kapitalmarkterschliessung

Dass diese grössere Unternehmenseinheit auch besser dazu in der Lage ist, auftretende Marktunsicherheiten auszugleichen, sei es durch Stillegung unrentabler Fertigungssegmente oder durch Substitution gewisser Sortimentsteile mittels besserer neuer Verfahren und Produkte, liegt auf der Hand.

Das Argument der Kapitalmarkterschliessung ist ganz anderer Art. Es resultiert aus der Tatsache, dass ein gesundes Unternehmen wachsen muss und dieses Wachstum heute nicht mehr über den Preis finanziert werden kann. Ueber Löhne und Gehälter wird soviel ausgeschüttet, dass man ihre Potenz wieder braucht, um Eigenkapital zu bilden, und die AG ist für die Vermögensumschichtung, die im Gange ist, ob wir sie wünschen oder nicht, ein glänzendes Vehikel. Aber auch, um Aktien und Obligationen im Markt unterbringen zu können, braucht ein Unternehmen eine bestimmte Mindestgrösse, die bisher nur wenige Textilbetriebe erreicht haben.

Zentrale cash flow-Lenkung

Die Vorteile der zentralen cash flow-Lenkung, die uneingeschränkt nur im Konzern mit Gewinn- und Verlustübernahmevertrag zwischen der Dachgesellschaft und den abhängigen Unternehmen gewährleistet ist, ermöglichen ein rascheres Umsteigen von einer Fertigung auf die andere. Sie beschleunigt daher Gewinnoptimierungsvorgänge erheblich und gestattet die nutzbringende Reinvestition von im Verkaufspreis der Ware vergüteten Abschreibungen selbst dann, wenn das Produkt nur noch einen unter den Vollkosten liegenden Dekkungsbeitrag bringt – eine Situation, in der das Einzelunternehmen mit nur einem Produktionsprogramm dazu verurteilt ist, seine ganze Substanz im Laufe der Zeit zu liquidieren.

Gegen die Konzentration wird immer angeführt, ein Grossunternehmen sei schwerfälliger, und die Eigenständigkeit des kleinen selbständigen Unternehmers ginge verloren. Beides stimmt, wenn man ihm nicht durch organisatorische Massnahmen entgegenwirkt. Selbstverständlich müsste ein Konzern nach dem Prinzip der Dezentralisation mit koordinierter Kontrolle geführt werden, wie dies beispielsweise General Motors mit Erfolg tut. Das heisst, die einzelnen Konzernunternehmen behalten im täglichen Geschäft ihre volle uneingeschränkte Selbständigkeit. Dadurch bewahren die einzelnen Firmen ihre notwendige Wendigkeit und Souveränität unter gleichzeitiger Ausnutzung der Vorteile eines Grosskonzerns. Dem Verlust an Eigeninitiative kann durch eine gewinnabhängige Bezahlung des für eine Einheit verantwortlichen Managements entgegengewirkt werden.

Alle hierfür aufgeführten Argumente legen den Schluss nahe, dass die wirksamste Unternehmensorganisation zur Befriedigung des Massenbedarfs darin läge, durch Zusammenfassung der im Eigentum liegenden organisatorischen Macht ein einheitliches Unternehmen zu schaffen, das im eigenen Hause von der Faser nach Mass bis zum modischen,

fertigen Produkt alles zu entwickeln, herzustellen und zu vertreiben in der Lage ist, oder das zumindest über eine Grössenordnung in Konsumentennähe verfügt, die es ihm gestattet, dass gesamte Instrumentarium heute üblicher Marketing-Massnahmen einzusetzen, unter gleichzeitiger Koordination aller für denselben Markt arbeitenden Vorstufen durch Ausnutzung der blossen Einkaufsmacht. Die Chance zur Bildung einer «Europäischen Textil AG» hat sowohl die Chemiefaserindustrie als auch die Textil- und Bekleidungsindustrie.

Podiumsgespräch

Leitung: Dr. F. Honegger. Teilnehmer: Dr. P. Adolff als Referent; Dr. W. Brunner, Dr. K. Fischer, H. Iseli und O. Schäfer als Vertreter der Unternehmerschaft; Y. F. Wehli für die Textilfachschüler von Wattwil.

Obwohl allgemein die vertikale Zusammenarbeit befürwortet wurde, hielt man doch fest, dass innerhalb der Schweiz auch bei einer sehr weitgehenden Konzentration nicht derartige Betriebsgrössen erreicht würden, wie sie dem Referenten vorschwebten. Die ausschliessliche Fabrikation von Spezialitäten erheische grössere Investitionen in Forschung und Entwicklung, doch bestehe das Risiko, dass die neuen Artikel dann von den Grossen kopiert und billiger hergestellt würden. Man müsste Artikel kreieren, die keine zu aufwendige Forschung benötigten und die so speziell wären, dass man sie nicht so leicht kopieren könnte. Uebereinstimmend wurde die Meinung vertreten, die Schweiz eigne sich nicht besonders für die Massenproduktion; der spezialisierte Klein- und Mittelbetrieb werde auch in Zukunft seine Existenzberechtigung haben. Von Grossbetrieben zu Staatsbetrieben sei es oft ein kleiner Schritt.

Nach der Ansicht des Nachwuchsvertreters und auch verschiedener Unternehmer sind die Grossbetriebe für die Jungen attraktiver, indem sie glauben, in diesen bessere Aufstiegsmöglichkeiten zu haben. Im Mittel- und Kleinbetrieb habe der Nachwuchs im Kader zwar von Anfang an eine grössere Verantwortung zu übernehmen, doch komme er dort meist nicht so rasch vorwärts. Der Vertreter der Textilschüler fragte, wie es wohl möglich sein werde, das «Herrschaftssystem» in der Textilindustrie aufzuheben, damit mehr Junge zum Zuge kämen. – Die Entwicklung der schweizerischen Textilindustrie sei durch die Arbeitsmarktpolitik erschwert. Es sei deshalb besonders wichtig, zumindest ein tüchtiges Kader zu haben. Die Meinung, dass es in Zukunft nicht nur Grossbetriebe gebe, wird im übrigen auch vom Referenten vertreten. Die Entwicklung zu Grossbetrieben werde in der Textilindustrie jedoch rascher voranschreiten, als man es vielleicht denke; ihre Zahl werde schnell zunehmen. Bezüglich des beruflichen Aufstiegs der Jugend würden in solchen Firmen einzig die Leistungsprinzipien ausschlaggebend sein.

Das Podiumsgespräch vermittelte den Eindruck, dass man in der Schweiz eine engere zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zwar durchaus befürwortet – und auch schon vielerorts in die Wege geleitet oder bereits verwirklicht hat –, dass man das Heil der Kooperation jedoch nicht durchwegs in der Bildung einiger weniger Grossunternehmen erblickt. Dem Kader noch bessere Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten, ist eine Forderung, die von seiten der Jungen mit Nachdruck vertreten wurde. Diesem Problem sollten alle Unternehmen, ob klein oder gross, ihre besondere Aufmerksamkeit schenken, denn gerade die Anwesenheit von 110 Absolventen der beiden Textilfachschulen und ihre Diskussionsbeiträge zeigten, dass wir über einen überaus interessierten, gut ausgebildeten Nachwuchs für das Kader verfügen. Ihn soviel als möglich zu fördern, dürfte in der nahen Zukunft zu einem der wichtigsten Anliegen der Textilunternehmer werden.

Firmennachrichten (SHAB)

Arova Schaffhausen AG, in Schaffhausen, Fabrikation und Verkauf aller Arten von Garnen, Zwirnen, Bindfaden usw. Eckart Hasler ist jetzt Präsident des Verwaltungsrates und führt nun Kollektivunterschrift zu zweien. Als weitere Mitglieder des Verwaltungsrates wurden gewählt: Dr. Fritz Lorenz, von Krinau SG, in Wattwil, Vizepräsident mit Kollektivunterschrift zu zweien; Dr. Wolfgang Heberlein, von Basel, in Rapperswil, und Dr. Reto Domeniconi, von Zürich, in Rapperswil, diese zwei Mitglieder ohne Unterschrift. An Rolf Strohm, von Zürich, in Schaffhausen, wurde Kollektivunterschrift zu zweien erteilt. Die Prokura von Rudolf Hefti ist erloschen.

Vereinigte Webereien Sernftal, in Engi. Aktiengesellschaft. Jean Henri Fritschi, Delegierter, ist infolge Todes aus dem Verwaltungsrat ausgeschieden, seine Unterschrift ist erloschen. Prof. Dr. Emil Schlittler und Fritz Landolt, beide nichtzeichnungsberechtigte Mitglieder, sind ebenfalls infolge Todes aus dem Verwaltungsrat ausgeschieden. In den Verwaltungsrat wurden gewählt: Dr. Fritz Landolt, von und in Näfels, und Guy Carcassin, französischer Staatsangehöriger, in Azmoos SG, sie zeichnen zu zweien; ferner ohne Zeichnungsberechtigung: Martin Zimmermann, von Zürich, in Engi, bisher Direktor, dessen Kollektivunterschrift ist erloschen. Zum Direktor wurde ernannt: Hans Eigenmann, von Müllheim TG, in Schwanden, er zeichnet kollektiv zu zweien. Die Kollektivprokura von Ferninand Meyer ist erloschen. Kollektivprokura wurde erteilt an Edwin Hauser, von und in Näfels.