**Zeitschrift:** Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 84 (1977)

**Heft:** [12]

**Artikel:** Unternehmensberatung

**Autor:** Saratz, Gian

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-677964

**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:** 02.07.2025

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

# Unternehmensberatung

## Unternehmensberatung

Seit bald 20 Jahren existiert eine schweizerische Vereinigung der Unternehmensberater unter der Bezeichnung ASCO (Association Suisse des Conseils en Organisation et Gestion). Heute sind hier eine grössere Anzahl von Beratungsfirmen, sowie Einzelberatern zusammengeschlossen. Die Vereinigung hält einige Grundprinzipien der Unternehmensberatung fest, deren wichtigste hier aufgeführt seien:

— Es werden nur solche Aufträge angenommen, für die die nötige Voraussetzung zur gewissenhaften Durchführung vorhanden ist.
— Alle Gegebenheiten bei den Kunden werden mit Objektivität und Unvoreingenommenheit betrachtet.
— Alle Informationen des Kunden werden gemäss dem Treuhandprinzip behandelt.
— Gegenüber den Lieferanten der Kunden wird jede Provision oder sonstige Vergünstigung abgelehnt.

Interessant ist es nun, das Tätigkeitsprogramm der in der Vereinigung zusammengeschlossenen Firmen durchzusehen. Die unterschiedliche Arbeitsweise der Berater kann am besten mit Hilfe des folgenden Rasters aufgezeigt werden:

| Funktionen | Metall-industrie | Textil-industrie | Gesund-heits-wesen | andere |
|---|---|---|---|---|
| Untern.-Organ. | | × | | |
| Marketing | | × | | |
| EDV | × | × | × | × |
| Rechnungswesen | | × | | |
| usw. | | × | | |

In der Vertikalen sind hier andeutungsweise die Sparten, Industrien oder Wirtschaftszweige aufgeführt; in der Horizontalen die Funktionen, in welchen beraten werden kann. Eine grössere Anzahl der Berater hat sich auf gewisse Funktionen spezialisiert, wobei hier wohl der EDV-Beratung (Datenverarbeitung) eine wesentliche Bedeutung zukommt.

Andere Beratungsfirmen spezialisierten sich auf gewisse Wirtschaftszweige, wie beispielsweise die Textilindustrie. Innerhalb dieses Zweiges streben diese Beratungsfirmen dann eine ganzheitliche Beratung an, eine Beratung also, die möglichst sämtliche Bedürfnisse einer Firma abdecken kann.

Aus unserem Tätigkeitsprogramm seien beispielsweise folgende Schwerpunkte herausgegriffen:

— Unternehmensplanung und -führung
— Absatzplanung
— Rationalisierung der gesamten Auftragsabwicklung
— Personaleinsatz/Lohnsysteme
— Rechnungswesen
— Betriebsvergleiche/Erfahrungsaustauschgruppen
— usw.

Dieses Vorgehen ermöglicht insbesondere eine Beurteilung vorgefundener Werte und Zustände, da ständige Quervergleiche möglich sind. Zudem ist natürlich die «Anlaufzeit» für einen Beratungsauftrag wesentlich kürzer, da die spezifischen Branchenkenntnisse bereits vorhanden sind. Allerdings kann gerade diese Spezialisierung auch zu Schwierigkeiten oder Vorwürfen seitens der Kunden führen, indem befürchtet wird, die Beratung in diesem relativ engen Firmenkreis und Raum erschöpfe sich darin, die jeweilen beste vorgefundene Lösung der Firma A in der Firma B via Beratungsmandat zu verkaufen.

So einfach ist die Sache allerdings auch wieder nicht, indem gerade durch die Textilindustriellen selbst immer wieder auf die Unterschiede in der Firmenstruktur hingewiesen wird. Zudem hat sich inzwischen vermehrt die Meinung durchgesetzt, es sei innerhalb der schweizerischen Textilindustrie zweckmässiger, sich gegenseitig mit guten Lösungen den Rücken zu stärken und damit zusammenzurücken und sich so gegen die ausländische Konkurrenz zu wappnen.

Unseres Wissens gibt es keine «Ausbildungsstätte von Beratern», wo man beispielsweise nach vierjährigem Besuch als «dipl. consultant» abschliessen könnte. Je nach der Ausrichtung einer Beratungsfirma gemäss dem Obenerwähnten wird sie sich ihren Nachwuchs unter Hochschul-Absolventen auslesen oder aber unter den Absolventen der jeweiligen Ausbildungsstätte für eine bestimmte Fachrichtung, also beispielsweise der schweizerischen Textilfachschule in Wattwil.

In beiden Fällen braucht es aber noch ein ziemliches Mass an interner Ausbildung und Weiterbildung, bis jemand mit gutem Gewissen die Berufsbezeichnung «Unternehmensberater» ins Telefonbuch eintragen lassen kann.

Der Beruf des Beraters ins nämlich recht vielseitig. In den seltensten Fällen dürften Berater Theologie studiert haben, trotzdem werden sie häufig als «Beichtväter» missbraucht. Nicht zu reden von den Kenntnissen aus dem Bereiche der Psychologie, welche man haben sollte. Berater sind nämlich für die Unternehmensleitung das zweckmässigste Einsatzmittel bei personellen Schwierigkeiten, wobei dies nicht etwa humoristisch gemeint sein soll. Es liegt auf der Hand, dass ein Aussenstehender eher Zugang zu irgendwelchen menschlichen Problemen in einer Firma finden kann, als der Chef oder der Mitarbeiter. Wenn zudem der Berater irgendwelche harten Massnahmen realisieren muss, so ist hier eben der Berater und nicht der eigene Chef schuld; sollten diese Massnahmen missglücken, «so hat man ja schon immer gedacht, dieser Berater tauge nichts».

Der Beruf eines Beraters ist aber auch recht anstrengend. Jene «Jugendträume» mit Porsche, viel Geld, Nichtstun treffen nicht im geringsten zu. Sicher ist der Verdienst dann ansprechend, wenn erfolgversprechende Leistungen geboten werden. Es wäre aber auch falsch, wenn der Berater wesentlich unter dem Verdienst desjenigen liegen würde, den er berät. Die vielfach als «horrend» bezeichneten Tagesansätze entpuppen sich bei näherer Erläuterung als gar nicht so abwegig. Sie beinhalten beispielsweise vielfach auch die Transport- und Verpflegungs-Spesen, dann die administrativen Kosten des Beraters (Büro, Sekretariat, PTT usw.) und das Wichtigste, sie müssen berücksichtigen, dass Berater nie sämtliche Arbeitstage eines Jahres verrechnen können. Dies aus Gründen der Weiterbildung, wegen Offertbesuchen, Tagungen, Messen usw., dann natürlich auch wegen Krankheit, Militärdienst, Ferien usw. Eine Eigenheit des Berufes ist nämlich die Tatsache, dass Zeit verkauft wird. Einmal verstrichene Zeit kann nie mehr verkauft werden, dies im Gegensatz zu einem Stück

Gewebe, welches an Lager gelegt und zu gegebener Zeit verkauft werden kann.

Dies ist auch der Grund, weshalb Berater jene Kunden nicht so schätzen, welche einen Tag vor dem abgemachten Termin dem Sekretariat Meldung zukommen lassen, der Besuch müsse verschoben werden.

Anstrengend ist die Tatsache, dass immer mehrere Kunden parallel beraten werden. Sicher gibt es auch hier Unterschiede von Beratungsfirma zu Beratungsfirma. Mandate die sich beispielsweise auf die Neuschaffung ganzer Industriekomplexe erstrecken, bedingen natürlich eine permanente Präsenz der direkt Verantwortlichen des zugezogenen Beratungsbüros. Die branchenspezialisierte Beratung in der Schweiz hingegen bezieht sich vielfach eher darauf, in bestehenden Firmen Neues zu schaffen oder Bestehendes zu verbessern. Dazu werden in der Regel die Berater durch firmeneigene Leute unterstützt, indem diese die Detailarbeiten durchführen. Dies führt dazu, dass schrittweise vorgegangen wird, so dass der Berater aus diesem Grunde mehrere Mandate parallel bearbeitet.

Die allabendliche Vorbereitung auf den Besuch des nächsten Tages ist sehr anspruchsvoll, Freizeit unter der Woche findet von 22—23 Uhr statt, und der Berater, welcher sich noch aktiv zum Beispiel politisch oder im Vereinsleben betätigen kann, dürfte kaum zu finden sein. Anstrengend ist auch die ständige Reiserei und äusserste geistige Präsenz beim Kunden.

Die geistige Beanspruchung des Beraters hat gegenüber der Zeit der Hochkonjunktur eindeutig zugenommen. Nicht etwa deshalb, weil man damals leichtfertiger hätte vorgehen oder beraten können, sondern weil die Probleme schwerwiegender geworden sind. D. h. die heutigen Probleme beschäftigen einen Berater, der nicht nur aus Formeln und Theorien besteht, sondern daneben auch noch Mensch ist, bedeutend stärker. Damals galt es beispielsweise, Wege zu finden, eine bestimmte Tätigkeit einzusparen. Gelang dies, so bedankte sich sogar der «eingesparte Mitarbeiter», weil er gleichentags in derselben Firma eine bedeutend interessantere und besser bezahlte Beschäftigung übernehmen konnte.

Heute liegen die Beratungsaufträge, welche auch zu nächtlicher Stunde beschäftigen und Schlaflosigkeit verursachen, anders. In vielen Fällen stecken echte menschliche Probleme dahinter, wo weniger ein Rationalisierungseffekt erzielt werden soll, sondern wo der Berater ein Ungenügen feststellen muss. Vielleicht war das Ungenügen schon vorher latent bekannt, und der Berater ist der geeignete Mann, dies schonungslos offenzulegen und die notwendigen Konsequenzen zu verlangen.

In der Mehrzahl der heutigen Beratungsmandate ist es auf jeden Fall gerade umgekehrt der landläufigen Meinung, die dahingeht, der Berater sei zu beneiden, da er abends die Firma X wieder verlassen kann und nicht hier angestellt ist. Wohl verlässt er körperlich die Firma, geistig beschäftigt er sich mit deren Schicksal wohl weit intensiver als die meisten Angestellten der betreffenden Firma.

Abgesehen davon, dass ein Berater wohl deshalb Berater geworden ist, weil er Freude daran hat, ständig Neues zu bearbeiten und zu lösen, abgesehen hievon steht er natürlich auch unter einem sehr starken Erfolgszwang. In der Regel wird er dann zugezogen, wenn die eigenen Mitarbeiter einer Firma keine Lösung mehr finden. Bei der ständigen Verbesserung der Fachausbildung und der Weiterbildung auch dieser Mitarbeiter, insbesondere der jüngeren Generation, wird die Anforderung an den Berater, immer noch mehr zu wissen und zu können, immer schwieriger zu erfüllen. Somit werden die dem Berater vorgehaltenen Probleme auch immer anforderungsreicher.

Diese Entwicklung ist aber — beispielsweise in der schweizerischen Textilindustrie — nur positiv zu beurteilen. Denn wenn wir anstehende Probleme noch besser lösen und unsere Produkte noch kreativer, rationeller, qualitätsbewusster usw. produzieren als in anderen Ländern, wird es uns auch im Jahre 2000 und später noch geben.

Es ist das Ziel unserer Firma, der schweizerischen Textilindustrie nach Kräften bei diesem Unterfangen behilflich zu sein.

Zeller+Zollinger, Unternehmensberatung AG
8802 Kilchberg

## Energie-Einsparung — ein Gebot der Stunde

Ueber Energieprobleme wird in diesen Tagen viel geschrieben und viel diskutiert. Nicht die Ausgangslage ist Gegenstand der Diskussionen, darüber sind sich die meisten Leute einig. Unterschiede gibt es bei der Beurteilung der Situation; viele sagen: «Das Erdöl reicht bei der bisherigen Zuwachsrate nur noch ca. 20 Jahre», während andere etwas sorglos behaupten: «Das Erdöl reicht ja noch bis zur Jahrtausendwende»; da wir heute 1977 schreiben, ist aber beides ungefähr dasselbe. Nun zwingt uns jedoch nicht nur die drohende Gefahr der Erschöpfung der fossilen und nuklearen Energieträger (diese letzteren reichen beim heutigen Stand der Technologie, falls überhaupt, nicht viel länger als das Erdöl) drastische Sparmassnahmen zu treffen, sondern auch ein Verantwortungsgefühl den nächsten Generationen gegenüber, indem einerseits die Umwelt nicht übermässig belastet werden darf und andererseits die Rohstoffe für jene Zeiten aufgespart werden sollten, in denen sie dank Forschung und technologischem Fortschritt noch besser ausgenützt werden können. In diesem Zusammenhang sei nur auf eine mögliche Verwertung des Erdöls in der chemischen Industrie und in der Nahrungsmittelindustrie hingewiesen.

### Substitution des Erdöls

Zur Substitution des Erdöls werden die verschiedensten Möglichkeiten vorgeschlagen. Dabei wird oft der Teufel mit dem Beelzebub ausgetrieben, indem man sich von einer Abhängigkeit in eine andere begibt und/oder technische oder wirtschaftliche Tatsachen ganz diskret übergeht. Hier sei nur ein Beispiel angeführt: Es wird oft über «billige» Wärme aus Kernkraftwerken für Fernheizungszwecke gesprochen. An der Pressekonferenz des Verwaltungsrats der Kernkraftwerke Kaiseraugst AG vom 8. November 1977 in Baden wurde von Herrn F. Dommann, Direktor der Centralschweizerischen Kernkraftwerke, hervorgehoben, dass mit der Lieferung von Fernwärme nach Basel im Jahr 120 000 Tonnen Oel gespart werden könnten, was allerdings mit einer Einbusse von 1,2 Mia kWh pro Jahr verbunden sei. Berechnet man aus diesen Zahlen den Preis der erzeugten Fernwärme, indem der Strompreis an den Klemmen von Gösgen (heutige Schätzung ca. 6,5 Rappen/kWh) zugrunde gelegt wird, ergibt sich ein Aequivalent von Fr. 65.—/ 100 kg Oel, was heute absolut als unwirtschaftlich zu

betrachten ist. Dazu kämen noch alle Investitionen für das Verteilersystem. Auch die Produktion elektrischer Energie mit Kernkraftwerken sieht nicht mehr so günstig aus wie ursprünglich angenommen. Dies liegt einerseits an einer Unterschätzung der technischen Probleme beim Uebergang zu grösseren Anlagen, aber auch an der Notwendigkeit teurer Installationen zur Umwandlung von Bandenergie in flexible, dem Verbrauch anpassbare Energie, wie zum Beispiel Pumpspeicherwerke. Die Kosten der Entsorgung sind noch nicht abzusehen.

Womit soll man dann das Erdöl substituieren? Am besten durch viel weniger Erdöl und einige andere, bisher eher stiefmütterlich behandelte Energiequellen, die aber, sinnvoll eingesetzt, trotzdem einen nützlichen Beitrag leisten können. Dass die bundesrätliche Energiekampagne viel mehr als nur symbolische Bedeutung hat, soll im folgenden gezeigt werden.

1975 verbrauchte der Haushaltsektor ca. 26 % der elektrischen und ca. 29 % der direkt mit Brennstoffen erzeugten Energie der Schweiz. Dieser Verbrauch kann während der nächsten 20 Jahre mit durchaus wirtschaftlichen Massnahmen, vor allem Verbesserung der Isolation und vermehrter Ausnützung der Sonnenenergie (deren Anteil durch die Fenster bereits heute ca. 30 % des Heizbedarfs deckt) drastisch reduziert werden. Erhärtet wird diese Tatsache dadurch, dass bereits Beispiele von Einfamilienhäusern vorliegen, bei denen innerhalb der letzten zehn Jahre mit diesen Mitteln der Energieverbrauch um 80 % gesenkt werden konnte. Viele Massnahmen können bei ohnehin notwendigen Renovationen mit relativ geringem Mehraufwand getroffen werden.

Im Dienstleistungssektor liegt das Hauptgewicht der Einsparungen bei Klima und Beleuchtung. In einem Kaufhaus in Zürich werden heute mit einer neuen Beleuchtung allein, ohne Komfortverlust, über 20 % des Elektrizitätsverbrauchs eingespart.

In der Industrie liegt der Fall insofern etwas anders, als ein grosser Teil des Energieverbrauchs mit den verschiedenen Fabrikationsprozessen verbunden ist. Diese leiden heute darunter, dass sie zu einer Zeit konzipiert wurden, als Energie als Kostenfaktor praktisch vernachlässigbar war und andere Faktoren wie Einfachheit der Konstruktion, möglichst kleine Investitionen etc. die ausschlaggebende Rolle spielten. Da die Entwicklung solcher Produktionsmaschinen meistens längere Zeit in Anspruch nimmt, ist auf diesem Sektor erst nach und nach mit erfolgreichen Einsparungen zu rechnen. Was aber bereits heute vielfach getan werden kann, ist eine Wiederverwertung der Abwärme sowie Eingriffe organisatorischer Art. Um die Abwärme sinnvoll verwerten zu können, muss wenn möglich bereits dort eingegriffen werden, wo die Abwärme entsteht, da sie meistens bei zu tiefen Temperaturen anfällt. So kann oft mit kleineren Massnahmen eine Abwärme erhalten werden, die ohne Wärmepumpe direkt wieder für die verschiedensten Zwecke verwendet werden kann. Achtet man dabei auf eine möglichst grosse lokale und zeitliche Koinzidenz von Abwärmelieferant und Verbraucher, kommt man auch mit relativ kleinen Speichern und kurzen Leitungen aus.

## Spezifische Energieprobleme der Textilindustrie

Die meisten Fabriken der schweizerischen Textilindustrie wurden zu einem Zeitpunkt gebaut, als die Produktivität der verschiedenen Textilmaschinen noch um ein Vielfaches kleiner war als heute. Mit der steigenden Produktionsgeschwindigkeit der Maschinen hat auch der Energieverbrauch enorm zugenommen, was sich neben den direkten Stromkosten auch in Klima-Problemen äussert. Diese parallele Entwicklung von Energieverbrauch und Produktion wurde bisher, wie auch die Parallelbewegung des Energieverbrauchs und des Bruttosozialproduktes, als gegeben angenommen, und es ist heute immer noch nicht leicht, aber unbedingt notwendig, sich von dieser fixen Idee zu lösen. Bei den Maschinen wird die Entwicklung, wie erwähnt, einige Jahre in Anspruch nehmen; daneben können aber im Betrieb sofort viele einzelne gezielte Massnahmen getroffen werden, die beträchtliche Energieeinsparungen bringen. Durch die Entwicklung der letzten Jahrzehnte hat sich zum Beispiel der Wärmehaushalt der ganzen Betriebe so verschoben, dass viele Heizsysteme überdimensioniert sind und dadurch mit sehr schlechten Wirkungsgraden arbeiten. Auch ist die Wärmelast in verschiedenen Räumen unterschiedlich gross, so dass überschüssige Wärme, die an einem Ort anfällt, anderswo genützt werden kann. Die mit der Realisierung solcher Sparmassnahmen verbundenen Investitionen weisen oft Rückzahlungszeiten von 1—5 Jahren auf. Fast täglich gibt es neue Produkte und Technologien, die für die Energieeinsparung eingesetzt werden können, so dass die Sparmöglichkeiten ständig zunehmen.

Das Energiesparen muss ein stetiges Bemühen in alle Zukunft sein, das sich nach den sich ändernden Umständen wie Produktion, Technologie und Energiepreisen richtet. Um erfolgreich im Kampf gegen die Energieverschwendung bestehen zu können, muss man unbedingt vorurteilslos, unkonventionell und phantasievoll an das Problem herangehen und sich immer über die neuen Entwicklungen auf diesem Gebiet auf dem laufenden halten.

## Zusammenarbeit Betrieb und Berater

Während unserer Tätigkeit als Unternehmensberater auf diesem Sektor hat es sich gezeigt, dass bereits die Anwesenheit einer betriebsexternen sachverständigen Instanz vielen Mitarbeitern aller Stufen Anstösse zu eigenen Sparinitiativen gibt. Die Hauptaufgabe des Beraters ist aber, seine Energie-Fachkenntnisse und seine Unvoreingenommenheit dem Betrieb gegenüber auf bestmögliche Weise mit den branchenspezifischen und betrieblichen Kenntnissen der Mitarbeiter zu verbinden. Als Regelung zwischen Kunde und Berater hat sich das Honorar auf Erfolgsbasis bewährt, da es beiden Parteien Anreiz zu einer optimalen Kooperation gibt. In Fällen, wo sehr wenig Grunddaten über den Energiefluss vorhanden sind oder der Kunde eine bevorstehende, den Energiehaushalt wesentlich tangierende Investition untersucht haben möchte, ist unter Umständen eine Vorstudie zu festem Honorar angezeigt. Was die Zusammenarbeit betrifft, ist vielleicht noch darauf hinzuweisen, dass es wohl die Aufgabe des Beraters ist, als Fachmann unnötige Energieverluste aufzudecken und Verbesserungen vorzuschlagen, es darf dabei aber sowohl vom Berater, ganz besonders aber von den Vorgesetzten im Betrieb (es ist zugegebenermassen nicht immer leicht) keine Jagd nach «Schuldigen» entstehen, da in diesem Fall der gute Wille zur Zusammenarbeit der Mitarbeiter, auf die der Berater angewiesen ist, zerstört wird. Auch hier sollte der Blick mehr in die Zukunft als in die Vergangenheit gerichtet werden.

Gian Saratz, dipl. Phys. ETH
c/o Kurt R. Winzeler & Partners
Management Consultants
8006 Zürich