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

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 69 (1962)

Heft: 10

Rubrik: Betriebswirtschaftliche Spalte

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: 15.07.2025

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

schußgebiet; allerdings bewirkte die Knappheit an Devisen eine anhaltende Verknappung des Importvolumens an textilen Halb- und Fertigwaren. In vielen Ländern wurden Devisenzuteilungen in erster Linie für die zum Aufbau des Landes wichtigeren Güter gewährt. Dadurch ging der Anteil der Nettoimporte an der Gesamtziffer der für den Inlandsverbrauch verfügbaren Textilien aller Art auf 9 % zurück.

Der Pro-Kopf-Verbrauch liegt mit 4,3 kg im Jahre 1959 weniger als nur halb so hoch im Vergleich zu Westeuropa und beträgt nur wenig mehr als ein Drittel im Vergleich zu Nordamerika.

Rückläufige Einfuhranteile im Nahen Osten

Nach einer längeren Phase der Stagnation stieg die industrielle Verarbeitung an Textilfasern in den Ländern des Nahen Ostens beginnend mit dem Jahre 1958 stark an, so daß der Pro-Kopf-Verbrauch an sämtlichen Textilfasern zwischen 1957 und 1959 um 10 % auf 3,3 kg anwachsen konnte. Mit Ausnahme der Türkei, in der die Textilindustrie schon seit längerem ein relativ fortgeschrittenes Stadium erreicht hat, gelang es den übrigen Staaten dieses Wirtschaftsraumes, ihre Produktionskapazitäten teilweise erheblich auszudehnen. Es kam diesen Ländern dabei sehr zustatten, daß sie praktisch ausnahmslos bedeutende Eigenerzeuger des wichtigen Rohstoffs — Baumwolle — sind. Im Jahre 1960 war deshalb der Textilfaserverbrauch in der Textilindustrie dieser Länder um ein Drittel höher als 1956. Gleichzeitig gingen die Einfuhrüberschüsse insgesamt kontinuierlich zurück, was u. a. auch auf erfolgreiche Exporte einiger Länder zurückzuführen ist, so z. B. Ägypten, das auf dem Sektor Baumwollhalbfertigwaren bereits einen nennenswerten Exportüberschuß erreicht hat. Betrug der Anteil der Einfuhrüberschüsse an der insgesamt im Nahen Osten verfügbaren Menge an Textilerzeugnissen im Jahre 1957 noch 24 %, so ging dieser Satz bis 1960 auf 14,3 % zurück.

Unveränderter Pro-Kopf-Verbrauch im Fernen Osten

In den Ländern des Fernen Ostens (außer V. R. China) konnte zwar in der ersten Hälfte der fünfziger Jahre eine verhältnismäßig starke Zunahme der Textilproduktion festgestellt werden, jedoch gelang es in den nachfolgenden Jahren nur noch, eine durchschnittliche Produktionszunahme zu verwirklichen, die der in der gleichen Zeit anwachsenden Bevölkerung relativ entsprach. Die um den Außenhandelssaldo bereinigten Produktionswerte, d. h. die für den Inlandsverbrauch verfügbare Menge an Textilerzeugnissen schwankte im allgemeinen entsprechend mit der eigenen Textilproduktion von Jahr zu Jahr mit. Dieser enge Zusammenhang, der in anderen Wirtschaftsräumen nicht in gleicher Parallelerscheinung anzutreffen ist, ist weiterhin dadurch beeinflußt, daß die Produktion z. B. in Indien sehr stark abhängig ist von der Versorgungslage an Textilrohstoffen; und auch in Japan läßt sich eine Abhängigkeit von internen Entwicklungen feststellen, die in diesem Lande auf solche Größen wie Lagerveränderung und Kreditpolitik zurückzuführen sind.

Auf der anderen Seite nahmen die Ausfuhren dieser Länder im Gegensatz zu der schwankenden Entwicklung der Inlandsnachfrage von Jahr zu Jahr stetig zu. Japan (für sämtliche Textilerzeugnisse) sowie Indien, Pakistan und Hongkong (für Baumwolltextilien) sind die bedeutendsten Exportländer, die zusammen im Jahre 1960 einen neuen Rekordhöchststand bei der Ausfuhr erreichten. Der Exportüberschuß dieser Länder betrug im Durchschnitt der letzten Jahre zwischen 7 bis 8 % der jeweiligen Inlandsproduktion. Im Jahre 1960 war die erreichte Exportsteigerung nur noch relativ gering, was von der FAO u. a. darauf zurückgeführt wird, daß die verschiedenen Maßnahmen (u. a. Selbstbeschränkungsabkommen), die von Nordamerika bzw. von westeuropäischen Ländern mit diesen Staaten geschlossen worden sind, bereits einen entsprechenden Effekt auf diese Märkte gezeigt haben.

Der Pro-Kopf-Verbrauch der Bevölkerung in diesem Gebiet beträgt seit 1957 unverändert 2,7 kg. Ganz offensichtlich liegen hier noch erhebliche Reserven für den Absatz der Textilproduktion der Länder Japan, Hongkong, Indien und Pakistan, wenngleich dieses Bedarfspotential erst dann zu verwirklichen sein wird, wenn der Lebensstandard der Bevölkerung durch größere Erfolge in der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung die Kaufkraft entsprechend steigert.

Textilproduktion in Afrika bleibt hinter der Bevölkerungsentwicklung zurück

Nachdem man in der ersten Hälfte der fünfziger Jahre in den afrikanischen Ländern eine erhebliche Zunahme in der Textilproduktion und in der Verarbeitung von Textilfasern festgestellt hatte, setzte sich dieser Trend in den nachfolgenden Jahren nicht mehr fort. Zwischen 1958 und 1960 war die Steigerung der Textilerzeugung sogar ausgesprochen schwach. Die Folge war ein tendenzielles Absinken des Pro-Kopf-Verbrauchs, der im Jahre 1959 auf 1,7 kg stand. Die Nettoimporte an textilen Halb- und Fertigwaren in die afrikanischen Länder betragen immer noch ein Vielfaches der Eigenproduktion, so daß in den letzten drei Jahren allein vier Fünftel des Inlandsbedarfs an Textilerzeugnissen aller Art importiert werden mußten.

Auf eine Aufgliederung der Produktions- und Außenhandelsverhältnisse auf die einzelnen Textilfasern ist mit Ausnahme von Westeuropa verzichtet worden.

Betriebswirtschaftliche Spalte

Zukunftsprobleme der schweizerischen Textilindustrie in betriebswirtschaftlicher Sicht

Von Walter E. Zeller, Zürich

In wirtschaftspolitischer Betrachtungsweise wird größtenteils die Auffassung vertreten, die schweizerische Textilindustrie werde sich im europäischen Großmarkt lediglich noch mit exklusiven Spezialitäten am Leben erhalten können. Aus *betriebswirtschaftlicher Sicht* fällt es äußerst schwer, dieser Feststellung zuzustimmen. Die einfachste Begründung hiefür ist die, daß die gleiche Feststellung schon zu einer Zeit getroffen wurde, als von der europäischen Integration noch kaum die Rede war. In der Zwischenzeit hat sich die Kostenstruktur unserer europäischen Partnerländer der unsrigen weitgehend angeglichen, indem speziell das Lohnniveau in den letzten Jahren stärker stieg als bei uns. In unserem wichtigsten Abnehmerland, Westdeutschland, haben die Durchschnittslöhne der Textilarbeiter diejenigen ihrer schweizerischen Kollegen überholt. Werden nun in Zukunft die bestehenden Zolldiskriminierungen verschwinden — was die schweizerische Textilwirtschaft größtenteils hofft —, dann ist eigentlich nicht einzusehen, weshalb die schweizerische Textilindustrie im gesamteuropäischen Gemeinschaftsmarkt nicht mit Erzeugnissen erfolgreich bestehen soll, die keineswegs den Charakter ausgesprochener Spezialitäten haben. Dies allerdings unter der Voraussetzung, daß der Produktivitätsstand der schweizerischen Textilindustrie nicht wesentlich hinter demjenigen der wichtigsten Konkurrenzländer zurückbleibt. Diese Bedingung zu erfüllen dürfte gegenwärtig in

betriebswirtschaftlicher Hinsicht die größte Aufgabe unserer Textilwirtschaft sein.

Durften wir nach Kriegsende mit Genugtuung auf einen modernen Maschinenpark hinweisen, gegenüber dem die maschinelle Ausrüstung der Konkurrenzländer weit zurücklag, dann müssen wir heute eingestehen, daß dieser damals vorhandene Vorsprung in der Ausrüstung mit Produktionsmitteln durch rapides Aufholen unserer Nachbarländer ausgeglichen ist. Es geht nun selbstverständlich darum, die Produktionsmittel unserer Textilindustrie in baulicher und maschineller Hinsicht laufend zu perfektionieren, von den teilweise revolutionären Neuentwicklungen der hochqualifizierten schweizerischen Textilmaschinenindustrie jeweils raschmöglichst Gebrauch zu machen, wobei wir jedoch kaum erwarten dürfen, daß wir uns hierin einen Vorsprung sichern können; die Konkurrenzindustrie des europäischen Auslandes tut zweifellos dasselbe.

Ein dringendes Problem — immer in betriebswirtschaftlicher Sicht — ist nicht nur dasjenige, unsere maschinelle Ausrüstung auf einem Höchststand zu halten, sondern ebenso jenes, *moderne Produktionsmittel organisatorisch optimal einzusetzen.* Hierin liegen Rationalisierungsreserven, die sich für die gesamte schweizerische Textilindustrie zusammengerechnet auf zweifellos Dutzende von Millionen Franken jährlich beziffern. Die Auffassung, wonach mit einer angemessenen Investitionstätigkeit im Sinne von Rationalisierungsinvestitionen die Rationalisierungsreserven erschöpft werden können und neue Maschinen sozusagen von selbst rationell produzieren, ist endgültig über Bord zu werfen. Moderne Maschinen produzieren nur dann rationell, wenn sie organisatorisch optimal eingesetzt werden; keineswegs aber einfach von selbst. Der Schreibende glaubt, mit dem seit einigen Jahren gebräuchlichen Begriff der *«investitionslosen Rationalisierung»* im Unterschied zu den Rationalisierungsinvestitionen deutlich umschreiben zu können, was unter der Forderung nach optimalem organisatorischem Einsatz moderner Produktionsmittel zu verstehen sei.

Die wichtigsten Teilgebiete der investitionslosen Rationalisierung sind der *optimale Personaleinsatz* einerseits sowie eine *bestorganisierte Auftragssteuerung* und *Auftragsüberwachung* anderseits. Die schweizerischen Webereien der verschiedenen Sparten umfassen zusammen etwa 25 000 Webstühle, die jährlich rund 75 Millionen Stuhlstunden leisten dürften. Die mittleren Webstuhlwartezeiten müssen auf etwa 7% veranschlagt werden, entsprechend etwa 5 Millionen Stuhlstunden im Jahr. Diese Wartezeiten setzen sich zusammen aus Reparaturzeiten, Kettwechselzeiten, Materialwartezeiten zufolge verspäteten Eintreffens von Nachschub und anderem mehr. Mit jeder Wartestunde entsteht ein durchschnittlicher Kostendeckungsverlust von etwa 3 Franken. Die Maschinenwartezeiten kosten die schweizerischen Webereien in ihrer Gesamtheit demnach einen Betrag von jährlich etwa 15 Millionen Franken. Eine Reduktion um ein einziges Prozent würde eine Ersparnis von rund 2 Millionen Franken bedeuten. Wie konkrete Beispiele zeigen, unterliegt es keinem Zweifel, daß bei einwandfreier Auftragsplanung, Steuerung und Überwachung die Webstuhlwartezeiten um mehrere Prozente komprimiert werden können.

Das genannte zweite Hauptgebiet der investitionslosen Rationalisierung, die Realisierung eines *optimalen Personaleinsatzes,* bietet der Textilindustrie spezifische Schwierigkeiten, wie sie andere Industriezweige nicht ohne weiteres kennen. Gemeint sind dabei nicht die Probleme der Personalschulung und Anlernung; hier dürften die Verhältnisse ähnlich liegen wie in andern Industriezweigen mit vorwiegend angelerntem Personal. Die Textilindustrie zeichnet sich vielmehr vorwiegend durch die Arbeitsweise der *Mehrstellenbedienung* aus. Sobald Mehrstellenbedienung möglich ist (in der Textilindustrie: mehr als ein Webstuhl, mehr als eine Spinnmaschine, mehr als eine Spulspindel usw.), stellt sich die Frage nach der optimalen Stellenzahl. Die Praxis der Mehrheit unserer Textilbetriebe ging bisher dahin, die «optimale» Stellenzahl empirisch festzulegen, ohne von den Erkenntnissen der *modernen Arbeitswissenschaft* Gebrauch zu machen. Sicherlich darf einschränkend festgehalten werden, daß die Arbeitswissenschafter über die einzelnen Teilprobleme der Mehrstellenarbeit noch immer unterschiedliche Auffassungen vertreten, doch ist die Arbeitswissenschaft immerhin so weit, daß sie konkrete Anwendungsmöglichkeiten auch auf dem Gebiete der Mehrstellenarbeit erlaubt.

Von diesen Erkenntnissen Gebrauch zu machen ist eines der wesentlichsten Erfordernisse auf dem Gebiete der investitionslosen Rationalisierung. Es darf mit einiger Befriedigung festgestellt werden, daß das systematische Arbeits- und Zeitstudium, wenn auch vorerst zögernd, in unsere Textilbetriebe Eingang findet. Angesichts der Tatsache, daß auf Grund solcher Untersuchungen in fast ausnahmslos allen Betrieben eine Unterbelastung der in Mehrstellenarbeit eingesetzten Belegschaftsangehörigen festgestellt wird, kann lediglich erstaunen, daß das Gedankengut eines *systematischen Arbeits- und Zeitstudiums* noch nicht in allen Textilbetrieben Eingang gefunden hat und daß es noch Firmen gibt, die sich ernstlich fragen, ob sich die Durchführung solcher Analysen lohne. Diese Erkenntnis besagt nichts anderes, als daß unsere schweizerische Textilindustrie, im Durchschnitt aller Betriebe gesehen, den Produktivitätsgrad noch nicht erreicht hat, den sie auf Grund ihrer gegenwärtig gegebenen maschinellen Ausrüstung erreichen könnte, und daß somit noch «investitionslose» Rationalisierungsreserven vorliegen, deren systematische Ausschöpfung geeignet ist, die Konkurrenzfähigkeit unserer einheimischen Textilindustrie erheblich zu festigen.

Ein weiteres besonderes Kennzeichen unserer Textilindustrie ist der *hohe Grad der Kapitalintensität,* insbesondere bei hohem Automatisierungsgrad der Produktionsmittel. Mit zunehmendem Automatisierungsstand erhebt sich die Forderung nach dem mindestens zweischichtigen Vollbetrieb immer gebieterischer; die scharfen Konkurrenzverhältnisse auf dem Textilmarkt erlauben es unseren Betrieben je länger je weniger, ihre Produktionsmittel nur während acht Stunden im Tag in Betrieb zu halten, das heißt, sie also während zwei Drittel der verfügbaren Zeit stillzusetzen. Der Mehrschichtenbetrieb entspricht demnach einer spezifischen Notwendigkeit dieser unter hartem Konkurrenzdruck stehenden Industrie. Ein typisches Kennzeichen hiefür ist in dem Umstand zu sehen, daß die Anzahl der vorhandenen Produktionsmittel (Spinnereispindeln, Webstühle usw.) laufend zurückgeht bei mindestens gleichbleibender Produktionskapazität. Die schweizerische Baumwollweberei verfügte vor zehn Jahren über 20 000 Webstühle; heute sind es noch rund 15 000. In der gleichen Zeit reduzierte sich die Webstuhlzahl der Seidenweberei von 5000 auf 4000, wobei die Zahl der je Maschine jährlich geleisteten Laufstunden eine ständige Zunahme erfuhr.

Auch diese Erscheinung reiht sich ein in die verschiedenen Teilgebiete der investitionslosen Rationalisierung, wenn man auch hier geneigt sein könnte, im Hinblick auf die mit dem Schichtbetrieb verbundene soziale Problematik zu sagen: Der Not gehorchend, nicht dem eigenen Triebe.

Mit der Andeutung einiger Hauptgebiete aus dem Bereich der investitionslosen Rationalisierung sind deren Möglichkeiten keineswegs erschöpft; von einer intensivierten *Qualitätskontrolle* des Rohmaterials bis zum Fertigprodukt, von einer systematischen kurzfristigen *Kosten- und Produktivitätskontrolle* bis zur exakten Selbstkostenbestimmung der verschiedenen Produkte wären deren Teilgebiete noch zahlreich anzuschneiden. Es bleibt dem einzelnen Unternehmer vorbehalten, die Rationalisierung sowohl im Sinne von Rationalisierungsinvestitionen als auch im Rahmen der investitionslosen Rationalisierung voranzutreiben, um dadurch dem eigenen Betrieb im besonderen und der Gesamtheit unserer Textilindustrie im allgemeinen zu einer weiteren Festigung der Konkurrenzfähigkeit und der Erfolgschancen in einem erweiterten europäischen Markt zu verhelfen.