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

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 73 (1966)

Heft: 2

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: 14.07.2025

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

Ueber die Höhe der Globalquote ist noch kein Entschluß gefaßt worden. Man denkt an eine Limitation der Importe in einem bestimmten Prozentsatz des gesamten britischen Verbrauches.

Die Quote konnte zum ursprünglich gedachten Datum — 1. Januar 1966 — nicht eingeführt werden, da die Verhandlungen mit den vielen in Betracht kommenden Ländern nicht rechtzeitig abgeschlossen werden konnten. Die Einführung einer Interimslösung steht daher bevor. Ihre Dauer wird mit sechs Monaten berechnet. In dieser Zeitspanne soll der Widerstand überbrückt werden, der sich gegen diesen britischen Plan im Schoße der GATT-Verhandlungen in Genf geltend macht. Im Baumwolltextilienkomitee des GATT haben nämlich eine Reihe von Lieferländern, so Israel, Jamaika und Spanien, den britischen Begrenzungsplan scharf kritisiert. Man bedauert, daß Großbritannien, falls dieser Plan durchdringt, sich in das Lager der «Restriktionisten» begibt, zu welchen die Vereinigten Staaten sowie die EEC-Länder gehören. Im Rahmen des britischen Planes würde z. B. Spanien seiner bis Ende 1965 bestandenen individuellen Quote künftighin verlustig gehen und in die «Globalquote» verwiesen werden, in deren Rahmen es mit einer Reihe von «Niedrigpreisländern» eine unfaire Konkurrenz ausfechten müßte. Zu den «Unzufriedenen» zählt auch Japan, das seine alte Quote zwar weiterhin behalten soll; Japan wünscht dagegen eine höhere Quote, weil, soviel bekannt ist, auch für andere Niedrigpreisländer höhere Quoten vorgesehen sind.

Die Verhandlungen, die, wie erwähnt, sich noch über mehrere Monate hinziehen dürften, sind im Januar wieder aufgenommen worden.

Betriebswirtschaftliche Spalte

Althergebrachtes mit Beharrungsvermögen

Walter E. Zeller, Unternehmensberater ASCO, Kilchberg ZH

Im täglichen Kontakt mit Unternehmern und Betriebsleitern aus der Textilindustrie macht man immer wieder die erstaunliche Feststellung, daß bei der Beurteilung von Firmen, sei es der eigenen oder von anderen, eine Anzahl von «Kennziffern» oder Relationen als Maßstab benutzt werden, die zwar althergebracht sind, aber entweder nichts aussagen oder dann zu Fehlschlüssen Anlaß geben. Von einigen dieser Begriffe soll hier die Rede sein in der Hoffnung, deren Aussagewert ins rechte Licht zu rücken oder sogar ihr Verschwinden aus dem Sprachgebrauch zu begünstigen. Hiebei wollen wir nicht von der «textilen Terminologie» sprechen, der einmal ein besonderes Kapitel zu widmen wäre, oder deren Schaffung sich jemand zum Lebenswerke machen könnte! Was versteht man beispielsweise unter einem «Disponenten»? Im einen Betrieb ist es derjenige, der die Muster ausnimmt, im andern Betrieb der Kreateur, im dritten Fall der Mann, der die fertige Ware an die Kunden zuteilt, im vierten Fall derjenige, der die Arbeitsvorbereitung besorgt usw. Ein anderes Beispiel: die «Ferggerei». Das ist einmal die Garnausgabe, ein andermal das Betriebsbüro, das die Löhne rechnet und die Termine kontrolliert, ein drittes Mal die Abteilung, welche die Fertigware zählt und kontrolliert usw. Wahrhaftig ein babylonisches Sprachgewirr in unserer Textilindustrie! Nun aber zu den eingangs angedeuteten Maßstäben für die Betriebsbeurteilung.

Da ist einmal das Verhältnis zwischen Arbeitern und Angestellten. Man trifft gar nicht so selten immer noch die Ansicht, ein Unternehmen arbeite umso besser oder sei umso zweckmäßiger organisiert, je kleiner der Anteil der Angestellten an der Gesamtbelegschaft sei. Wenn sich in der einen Firma die Belegschaft aus 90 % Arbeitern und 10 % Angestellten zusammensetzt, in einer anderen Firma aus 80 % Arbeitern und 20 % Angestellten, dann beurteilt man die erste Firma besser als die zweite. Wir wollen nicht davon sprechen, daß gewisse Funktionen (z. B. das Schlichten) in der einen Firma von einem Arbeiter besorgt werden, in einer anderen Firma dagegen von einem Angestellten. Vielmehr handelt es sich doch darum, daß eine Firma, die durchrationalisiert ist, eben mit wenigen Arbeitsplätzen in der Produktion auskommt; sie hat vielleicht bei gleicher Produktion wie zuvor 50 Arbeiter weniger, dafür 3 Angestellte mehr (z. B. Arbeitsstudienleute, die als Voraussetzung der Einsparung von 50 Arbeitsplätzen nötig waren). Dadurch hat sich ihr Verhältnis zwischen Angestellten und Arbeitern verschoben, im hergebrachten Sinne also «verschlechtert», obwohl die Firma bedeutend rationeller produziert als vorher. Natürlich kann es auch umgekehrt sein, nämlich so, daß einem gegebenen Produktionsbetrieb eine überdimensioniert aufgebauschte Verwaltungsabteilung gegenübersteht, so daß das Verhältnis auch wieder «ungünstig» erscheint, hier jedoch zu Recht. Wollen wir lediglich feststellen, daß die zahlenmäßige Relation zwischen Arbeitern und Angestellten grundsätzlich nichts aussagt und daß man deshalb endgültig darauf verzichten sollte, diese Relation als Maßstab für die Beurteilung eines Unternehmens zu verwenden.

Ein zweites solches Beispiel ist das Verhältnis zwischen produktiven und unproduktiven Löhnen. Wenn zwei Leute miteinander über produktive und unproduktive Löhne diskutieren, dann haben sie verschwommen ungefähr den gleichen Begriff für das, was produktiv ist. Trotzdem reden sie mit Sicherheit aneinander vorbei, weil der eine vielleicht die Zeit, welche die Spinnerin für das Putzen der Maschine aufwendet, als produktiv, der andere als unproduktiv bezeichnet. Das Entfernen der Fadenresten von den Schußspulen auf der Hülsenreinigungsmaschine ist für den einen produktiv, für den anderen unproduktiv. Wir können zwar den leicht diskriminierenden Unterschied zwischen produktiv und unproduktiv verlassen und ihn ersetzen durch «Fabrikationslöhne» einerseits und «Gemeinkostenlöhne» andererseits, oder durch die Begriffe der direkten Löhne einerseits und der indirekten Löhne andererseits. Der Begriffssalat bleibt derselbe, und die beiden diskutierenden Herren reden immer aneinander vorbei. Das wäre vielleicht noch nicht so tragisch, wenn nicht wiederum eine Qualifikation für ein Unternehmen aus dem Verhältnis zwischen der einen und der anderen «Lohnkategorie» abgeleitet würde. Ein hoher Anteil «produktiver» Löhne an der Gesamtlohnsumme kann bedeuten, daß an den eigentlichen Produktionsmaschinen derart viel Personal beschäftigt wird, daß die mit «unproduktiv» bezeichneten Löhne kaum mehr ins Gewicht fallen. Ein niedriger Anteil «produktiver» Löhne kann demzufolge bedeuten, daß an den Produktionsmaschinen mit einem absolut minimalen Personaleinsatz gearbeitet wird (richtige Auslastung bei technisch hochstehender Fabrikation), wobei dann die «unproduktiven» Löhne automatisch (aber nur prozentual) stärker ins Gewicht fallen. Abgesehen von der begrifflich stets verschwommenen Unterscheidung ist auch an sich die Relation zwischen den beiden genannten «Lohnkategorien» für eine Qualifikation irgend eines Unternehmens absolut unbrauchbar.

Eine etwas heiklere und schon weniger indiskutable Kennziffer ist der Umsatz pro Kopf der Belegschaft. Man hört in unserer Textilindustrie etwa, ein Pro-Kopf-Umsatz von 50 000 Franken pro Jahr sei schon eine ganz respektable Größe. Nun wird allerdings eine Weberei, die jährlich eine Million Meter Zellwollstoff herstellt, größere Schwierigkeiten haben, einen solchen Pro-Kopf-Umsatz zu

erreichen als eine Kammgarnweberei mit der mengenmäßig gleichen Jahresproduktion. Desgleichen eine Leinenweberei, die ihre Produkte selbst detailliert, gegenüber einer anderen, die nur Wiederverkäufer beliefert. Eine Baumwollspinnerei, die ihre gesamte Produktion an die eigene Weberei abgibt, hat überhaupt keinen echten Umsatz; eine Spinnweberei wird es also viel schwerer haben, auf einen gleich hohen Pro-Kopf-Umsatz zu kommen wie eine reine Spinnerei oder eine reine Weberei. Es ist also auch mit diesem Begriff große Vorsicht geboten, und es ist durchaus möglich, daß eine Firma mit einem Pro-Kopf-Umsatz von 40 000 Franken rentabilitätsmäßig besser arbeitet als eine solche mit einem Pro-Kopf-Umsatz von 50 000 Franken. Auch diese Kennziffer ist also bei der Unternehmensbeurteilung mit Vorsicht zu genießen.

Nicht mehr so stark verbreitet wie die genannten «Begriffe» ist die Gepflogenheit, die «Unkosten» in Prozenten der Löhne auszudrücken. Früher kannte man ja in weiten Kreisen der Textilindustrie — und der meisten übrigen Industrien auch — die Praxis, auch in der Kalkulation sämtliche sonstigen Fabrikationskosten als Prozentsatz auf die «produktiven» Löhne zuzuschlagen. Mit dem Aufkommen der Mehrstellenbedienung hat man dann sehr schnell erkannt, daß eine derartige Kalkulationsmethode ja völlig falsch ist, weil sie die tatsächlichen Verhältnisse ins Gegenteil verdreht. In unserem Zeitalter der Mechanisierung und Automatisierung ersetzen wir ja fortlaufend Arbeit durch Kapital, wodurch die Lohnkosten anteilig immer geringer, die übrigen Kosten immer größer werden, so daß sich das Verhältnis zwischen Löhnen und sonstigen Fabrikationskosten laufend verschiebt, im althergebrachten Sinne also «verschlechtert». In Wirklichkeit werden trotz oder gerade *wegen* dieser Entwicklung Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen erzielt. Somit scheidet also auch die Relation zwischen Löhnen und sonstigen Fabrikationskosten als Instrument für die Unternehmungsbeurteilung vollständig aus.

Ein schwieriges Kapitel sind die «Sozialleistungen». Man operiert oft und gerne mit der Relation zwischen Sozialleistungen und Löhnen, indem man etwa sagt, in Italien betrügen die Sozialleistungen fast 100 % der Löhne, bei uns aber doch viel weniger. Ein gewisser Aussagewert ist dieser Ziffer sicher nicht abzusprechen, aber nur unter der Voraussetzung, daß in jedem Fall sowohl die «Löhne» als auch die «Sozialleistungen» stets einen gleichbleibenden Begriffsinhalt unterstellt bekommen. Wenn eine Firma die Schichtzulagen, die Dienstalterszulagen, die Feiertagsentschädigungen usw. zu den Löhnen, eine andere zu den Sozialleistungen rechnet, dann wird sich die zweitgenannte vielleicht wundern, warum die erstgenannte so «niedrige» Sozialzulagen hat. Auch in diesem Falle reden also die beiden Gesprächspartner aneinander vorbei und ziehen falsche Schlußfolgerungen. Um diese Begriffsschwierigkeiten kann man vollständig herumkommen, wenn man sich auf das Wesentliche konzentriert: nämlich auf die Frage: Was kostet eine Arbeitsstunde den Unternehmer? Wir wenden diese Formel seit Jahren in unseren sämtlichen Betriebsvergleichen an, wobei wir die Summe sämtlicher Löhne und Lohnzusatzkosten (wie AHV, Ferien und Feiertage, Arbeitslosenversicherung usw.) einer Kostenstelle oder eines Gesamtunternehmens durch die effektiv erbrachten Arbeitsstunden (unter Ausschluß der bezahlten Absenzstunden, wie Ferien und Feiertage usw.) dividieren. So erhält man eine aussagefähige Größe, die zwischenbetrieblich absolut vergleichbar ist, und braucht sich nicht erst mit Begriffsbestimmungen, wie etwa derjenigen, was alles zu den Sozialleistungen gehöre, auseinanderzusetzen. Von Interesse ist hiebei vielleicht noch die Trennung des Gesamtbetrages in denjenigen Anteil, den der Arbeiter bar ausgehändigt erhält, und in den anderen Anteil, der zu seinen Gunsten in irgendwelche Kassen oder Fonds fließt.

Wir werden uns etwelchen Kritiken aussetzen, wenn wir zum Schluß nun auch noch die bewährte Kennziffer «Nutzeffekt» etwas in Frage stellen. Der Nutzeffekt (gleich welcher Art; es gibt Betriebe, die bis zu drei verschiedene Nutzeffektsorten unterscheiden und ausrechnen) sagt uns tatsächlich nicht besonders viel, wenn er als zusammenhanglose Größe allein im Raum steht. Wenn Webstühle langsamer laufen, als sie (ohne Steigerung der Stillstandshäufigkeit auf 10 000 Schuß) laufen könnten, dann resultiert zwangsläufig und gesetzmäßig ein höherer Nutzeffekt, als wenn die optimale Tourenzahl erreicht ist, nämlich diejenige, die entweder durch den Webstuhl selbst oder durch den Artikel gegeben ist. Ein Webstuhl, der mit 200 Touren läuft und 90 % Nutzeffekt erbringt (180 effektive Schüsse pro Minute) ist interessanter als einer von 190 Touren mit 92 % Nutzeffekt (175 effektive Schüsse pro Minute). Auch werden wir eher einen hohen Nutzeffekt erreichen, wenn wir die Webstuhlzuteilung erheblich geringer halten als optimal und damit stark unterbelastetes Personal und überhöhte Fabrikationskosten in Kauf nehmen. So muß auch der Nutzeffekt stets in Verbindung mit Personaleinsatz und Maschinentourenzahl gesehen werden. Die wesentlichen Kennziffern sind demnach nicht der Nutzeffekt als solcher, sondern die Schußleistung je Webstuhlstunde (als Produkt aus Tourenzahl und Nutzeffekt) einerseits und die Schußleistung je Weberstunde (im Sinne der Arbeitsproduktivität) anderseits. Wir streben ja ständig zum absoluten Kostenminimum, wobei es vorteilhaft ist, sich derjenigen Ueberwachungs- und Produktivitätskennziffern zu bedienen, die über den Grad der Erreichung dieses Zieles wirklich etwas *Brauchbares* aussagen.

Im Rhythmus der Zeit

Anmerkung der Redaktion: Vor lauter Rationalisierungs-, Arbeits- und Zeitstudien geht oft der Humor verloren. Nachstehende Glosse beleuchtet diese Probleme von der lustigen Seite.

Bericht eines Zeitstudieningenieurs nach dem Besuch eines Konzerts:

Die vier Oboisten haben sehr lange nichts zu tun. Die Nummer sollte gekürzt und die Arbeit gleichmäßiger auf das ganze Konzert verteilt werden, damit Arbeitsspitzen vermieden werden.

Die zwölf Geigen spielen alle dasselbe. Das ist unnötige Doppelarbeit. Diese Gruppe sollte drastisch verkleinert werden. Falls eine größere Lautstärke erwünscht ist, läßt sich das durch eine elektronische Anlage erreichen.

Das Spielen von Zweiunddreißigstelnoten erfordert einen zu großen Arbeitsaufwand. Es wird empfohlen, diese Noten sämtlich in den nächstliegenden Sechzehntelnoten zusammenzufassen. Man könnte dann auch Musikschüler und weniger qualifizierte Kräfte beschäftigen.

In einigen Partien wird zuviel wiederholt. Die Partituren sollten daraufhin gründlich durchgearbeitet werden. Es dient keinem sinnvollen Zweck, wenn das Horn eine Passage wiederholt, mit der sich bereits die Geigen beschäftigt haben. Werden alle überflüssigen Passagen eliminiert, dann dauert das Konzert, das jetzt zwei Stunden in Anspruch nimmt, nur noch schätzungsweise zwanzig Minuten, so daß die Pause wegfallen kann.

Der Dirigent streitet die Berechtigung dieser Empfehlungen nicht ab, fürchtet jedoch, die Einnahmen könnten zurückgehen. In diesem unwahrscheinlichen Fall sollte es möglich sein, Teile des Konzertsaals völlig zu schließen, wodurch sich allgemeine Unkosten, Licht, Personal und so weiter einsparen ließen. Schlimmstenfalls könnte man ihn ganz schließen und die Leute ins Konzertcafé schicken.

(Aus: «Das Beste aus Reader's Digest», Januar 1966)