

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

**Band:** 78 (1971)

**Heft:** 1

**Artikel:** "Management gap" und eingegangene Unternehmen : gezeigt anhand der schweizerischen Textilwirtschaft

**Autor:** Fischer, Kurt H.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-677058>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 13.10.2024

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

## «Management gap» und eingegangene Unternehmen\*

### gezeigt anhand der schweizerischen Textilwirtschaft

Häufig wundert man sich, ob ein «management gap» zwischen Nordamerika und Europa tatsächlich besteht, wie dies auf beiden Seiten so oft betont wird.

Von nordamerikanischer Seite werden bekanntlich vor allem folgende Punkte hervorgehoben:

1. Moderne Marketing- und Produktionsmethoden waren bis vor kurzem in Europa nicht sehr bekannt, und entsprechend haben heute noch relativ wenige Leute praktische Erfahrungen damit. Verhältnismässig viele Firmen werden immer noch nach «paternalistischen» Methoden geführt.
2. Geringere *Risikobereitschaft* und konservativere Einstellung mancher europäischer Firmen bei der *Einführung neuer Produkte* und Erfindungen. Man sei sich in Europa zu wenig bewusst, dass die Einführung neuer Produkte in kurzer Zeit einen Markt völlig umzustrukturieren vermöge. Es wird darauf hingewiesen, dass europäische Erfindungen und Entwicklungen – denen man im allgemeinen ein ausgezeichnetes Niveau zuspricht – häufig durch amerikanische Firmen ausgewertet werden. Amerikanische Unternehmen hätten dabei ihre Fähigkeit bewiesen, neue Ideen wirtschaftlich rascher und besser auszuwerten und den Bedürfnissen der Kunden und des Marktes besser zu entsprechen.
3. Geringeres *Kostenbewusstsein*: für die Ertragsverbesserung unwesentlichen Faktoren werde in Europa grössere Bedeutung beigemessen, wie etwa Blumenbeeten zur Verschönerung der Fabrikanlage, dem Aussehen der Büroräumlichkeiten usw. So hebt beispielsweise eine kanadische Untersuchung hervor, dass die Produktivität der nordamerikanischen Textilindustrie im allgemeinen höher sei als in den europäischen Ländern, d. h. dass das gleiche Produkt mit weniger Kapital, bzw. weniger Arbeitskräften hergestellt werden könne.
4. Einstellung gegenüber der Anwerbung und Entlassung von *Personal*, sowie des Aufkaufs und des Abstosses ganzer *Betriebsanlagen* und *Firmen*. In Europa würden häufig Unfähigkeit und Fehler sogar auf Kosten einer weitgehenden Schädigung des Unternehmens verziehen und dabei auf den Arbeitskräftemangel hingewiesen. Auch würden vergleichsweise länger Abteilungen weitergeführt, auch wenn Analysen zeigten, dass diese aufgrund von Strukturänderungen in absehbarer Zeit das Unternehmen ertragsmässig lediglich schädigten.
5. Der *Verzicht* gewisser europäischer Firmen, mit amerikanischen Firmen zu konkurrenzieren, wobei häufig solche europäische Unternehmen bewusst oder unbewusst von der Annahme ausgehen, den nordamerikanischen Firmen unterlegen zu sein.

\* Vortrag gehalten in der Vereinigung akademischer Volkswirtschaftler in Zürich

Der «management gap» werde damit nicht als Herausforderung und Widerstand, sondern als Anpassung aufgefasst.

### Schweizerische Entwicklungen in der Textilwirtschaft

Vergleichen wir nun diese schon mehrmals hervorgehobenen Aussagen mit gewissen Punkten der schweizerischen Textilwirtschaft, so ergeben sich einige interessante Folgerungen.

Von 1957 bis Ende 1968 *schlossen* in der Schweiz 90 Spinn- und Webereien, 53 Wirkereien und 161 Bekleidungsfirmen ihre Tore. Es handelte sich vor allem um kleine Unternehmen. Die meisten unter ihnen wurden aufgrund mangelnder Rentabilität liquidiert; dort, wo familiäre Gründe eine Rolle spielten, waren diese in der Regel nur indirekter Natur. So hart es auch klingen mag, besaßen diese Firmen in den meisten Fällen eine den modernen Gegebenheiten nicht angepasste Unternehmensführung. Sie wurden hierarchisch strukturiert geführt, besaßen keine oder nicht ihrer Grösse entsprechende Rechnungswesens- und Finanzierungsmethoden und produzierten häufig, ihren traditionellen Gewohnheiten verhaftet, weiterhin Artikel, deren Märkte schrumpften, oder die durch Importe bzw. gleiche Produkte von einheimischen Grossunternehmen – welche die «economies of scale» besser verwirklichen konnten – stark konkurrenziert wurden. Die Unternehmensführer dieser Firmen kümmerten sich meist mehr um die technischen Belange ihrer Führungsaufgabe als deren unternehmerische Seite. Sie kapitulierten dabei manchmal vor Marktentwicklungen, denen sie hilflos gegenüberzustehen glaubten, ohne sich aufgrund eines marktgerichteten Denkens nach anderen, eventuell auch textilfremden Produkten auszurichten. Auf manche dieser eingegangenen Firmen scheinen somit die von nordamerikanischer Seite gemachten Vorwürfe leider weitgehend zuzutreffen.

Wenden wir uns den *bestehenden* Firmen zu. Obgleich man in den letzten Jahren einen eindeutigen horizontalen und vertikalen Konzentrationsprozess feststellen kann, und auch in Zukunft mit einem weiteren Fortschritt desselben zu rechnen ist, scheint heute in der schweizerischen Textilwirtschaft die Korrelation zwischen Ertragskraft und Unternehmensgrösse weniger gross zu sein als der Zusammenhang zwischen Ertragskraft und Qualität der Unternehmensführung. Die Flucht in die Grösse kann daher sicher nicht allen die heute bestehende Ertragsschwäche beseitigen, obgleich sich im individuellen Falle häufig durch Zusammenarbeit und Zusammenschlüsse Kostenersparnisse erzielen lassen.

Trotz der im Vergleich zu anderen Industrien sehr geringen Ertragskraft der schweizerischen Textilwirtschaft weist diese erfreulicherweise auch Unternehmen auf, die sich jederzeit mit denjenigen bestens rentierender Wirtschaftszweige vergleichen lassen. Diese Firmen scheinen häufig gewisse Punkte gemeinsam zu haben, wie:

- sie passen sich rascher intertextilen Änderungen an,
- haben für dieselben Produkte eine höhere Produktivität
- und führen im allgemeinen ihre Unternehmen relativ kostenbewusster.

Gleichzeitig verfügen sie vielfach über bessere Erfassungsmethoden. Die Vorwürfe von nordamerikanischer Seite scheinen daher auf diese Firmen weniger zuzutreffen.

### *Nordamerikanische Textilwirtschaftsfirmen*

Auch von den nordamerikanischen Unternehmen selbst haben nicht alle die in den Vorwürfen gemachten Forderungen verwirklicht. Ein gewisser «management gap» besteht daher auch zwischen den nordamerikanischen Firmen selbst, so vor allem zwischen solchen der Textil- und der Bekleidungsindustrie. Zudem finden die modernen Marketingkonzeptionen auch in der europäischen Industrie rasch Anklang, und wenn gleich die Bedeutung von deren Anwendung heute noch nicht so gross sein mag, haben sich die Unterschiede in den letzten Jahren doch schon stark verringert. Auch muss man sich bewusst sein, dass nicht nur nordamerikanische Unternehmensführungsmethoden, sondern auch solche asiatischer Länder, wie etwa Japans, in naher Zukunft an Bedeutung gewinnen.

### *Schlussfolgerungen für die Schweiz*

Einige Folgerungen lassen sich durch diese Diskussion auch für uns ziehen:

1. Auch eine der ertragsmässig am stärksten bedrängten Branchen der schweizerischen Industrie, in der in den letzten Jahren ein starker Konzentrationsprozess festzustellen ist, kann durch vermehrte Anwendung moderner Unternehmensführungsmethoden ihre Ertragskraft steigern.
2. Manche ihrer Leiter sollten sich noch stärker bewusst werden, dass der langfristige Fortbestand des Unternehmens nicht so sehr auf der Herstellung eines bestimmten Produktes, als auf der Gewinnerzielung beruht. Da die Familienunternehmen in der schweizerischen Textilwirtschaft jedoch stark vertreten sind und viele ihrer Leiter eine technische Ausbildung genossen, ergeben sich für die Betreffenden manchmal ganz wesentliche Schwierigkeiten.
3. Internationale Produktivitätsvergleiche, wie sie etwa durch die kanadische Regierung vorgenommen werden, könnten auch der schweizerischen Industrie wertvolle Grundlagen für die Steigerung ihrer Produktivität bieten.
4. Die nordamerikanischen Vorwürfe sollen als Katalysator zur Leistungssteigerung dienen, nicht jedoch die schweizerischen Unternehmen dazu veranlassen, die einzige Lösung in Zusammenschlüssen bzw. passivem Aufgeben zu suchen, wie manchmal heute die Gefahr zu bestehen scheint.

Dr. Kurt H. Fischer\*

\* Verfasser der Dissertation «Konzentration und Kooperation in der schweizerischen Textilwirtschaft»

## **Zukünftige Aufgaben textiler Gemeinschaftsforschung und Entwicklung**

«Die Zukunft wird das sein, was wir aus ihr machen; sie wird uns für unsere Anstrengungen belohnen und uns für unsere Irrtümer bestrafen.»

Dieser von Schmacke in seinem kürzlich erschienenen Buch «1980 ist Morgen» formulierte Satz gilt auch für unsere textile Forschung und Weiterentwicklung.

War wir jetzt planen, wird über unseren Erfolg und Misserfolg in der Zukunft entscheiden. Unser Zukunftsbild sollte daher frei von visionären Auswüchsen unserer Phantasie sein und sich allein als nüchternes Ergebnis einer umfassenden und exakten Gegenwartsanalyse darstellen. Zukunftsplanung sollte aber auch nicht aus einer Resignation geboren werden, sondern stets Ausdruck einer fortschrittlichen Gesinnung sein, was sicherlich auch im Geiste eines jeden modernen Managements ist.

Unsere Arbeiten für die Zukunft müssen von zwei Gedanken gelenkt werden:

- a) Wir werden in Konkurrenz stehen mit anderen Textilindustrien in der Welt.
- b) Wir werden aber auch in Konkurrenz mit anderen Industrien in unserem eigenen Lande stehen.

Besonders der letzte Punkt ist in der Vergangenheit häufig übersehen worden und führte vielfach zu Fehlbeurteilungen und Fehlentscheidungen.

In der Industrie wird der Zeitraum zwischen der Entwicklung eines Produktes und seiner Anwendung immer kürzer. Das gleiche gilt für unser in der Berufsausbildung erworbenes Wissen. Je rascher die industrielle Entwicklung voranschreitet, um so schneller sind auch unsere Kenntnisse verbraucht. Die Industrie wird von ihrer Technologie, diese von den Ergebnissen der Forschung und Entwicklung und diese endlich von unseren Kenntnissen bestimmt. Bezieht man den Markt als ältestes Regulativ für die Initiative sowohl des Verbrauchers als auch des Unternehmers mit ein, so ergeben sich für unsere Zukunftsplanung folgende Punkte, denen wir unser Hauptaugenmerk schenken müssen:

1. Marketing, wobei nicht nur volkswirtschaftliche, sondern auch fachliche Gesichtspunkte zu berücksichtigen sind.
2. Forschung und Entwicklung.
3. Ausbildung und Unterrichtsarbeit in den Betrieben.

Inwieweit nun ein industrienahes Forschungsinstitut oder, in begrenzterem Umfang, ein Universitätsinstitut einen sinnvollen Beitrag hierzu beisteuern kann, sei im folgenden erläutert.

Wie bekannt, lag die textile Forschung, verglichen mit der Industrie, vor ca. 40–50 Jahren noch stark im Hintertreffen. Die Arbeiten, die damals in der Industrie durchgeführt wurden, basieren meist auf der Grundlage des Handwerks oder der Empirie. Mittlerweile ist nun hervorragende Forschungs-