

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

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 94 (1987)

**Heft:** 9

**Rubrik:** Volkswirtschaft

### **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**

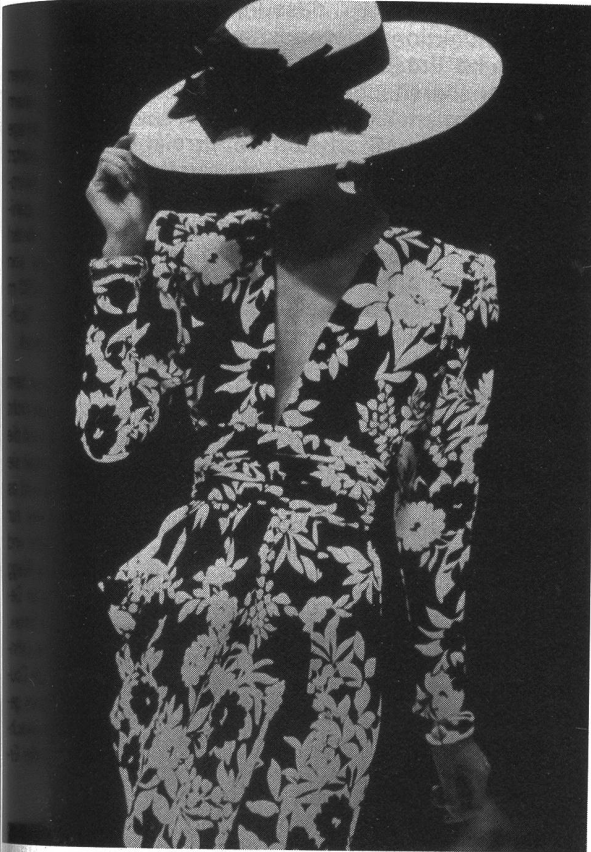
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **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:** 21.12.2024

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



Modell H. De Givenchy, tissus Abraham, gedruckt in SM Mitlödi

Die Schablonen werden in eigener Regie hergestellt, dabei stützt man sich vor allem auf das firmeneigene Studio M in Como, das seine Tätigkeit 1975 aufnahm. Schliesslich unterhält Mitlödi in Kooperation mit der Weberei Gessner AG (Wädenswil), ein Verkaufsbüro in New York. Für den USA-Markt werden vor allem hochwertige Bezugstoffe für die Möbelindustrie bedruckt. Zu den mannigfachen Spezialitäten des Hauses gehören auch Letterdrücke. Die Ertragslage des Unternehmens kann als nicht bezeichnet werden, zumindest erwiesen sich die letzten drei Jahre als gewinnträchtig. Der Cash-flow erreichte mehr als 10 Prozent, zudem arbeitet die Firma ohne jegliche Bankkredite. Damit ist gesagt, dass die laufend vorgenommenen Investitionen aus selbst erarbeiteten Mitteln stammen. Hier steht in naher Zukunft ein beträchtlicher Brocken bevor, muss doch die Weberei im Zusammenhang mit einer Erweiterung im Artikelprogramm komplett erneuert werden, vorgesehen ist dafür ein Aufwand von etwa 2 Mio. Franken.

Auf höchstmöglicher Ausbaustufe befindet sich die EDV-Anlage (IBM 34), entsprechend klein ist der kaufmännische Overhead mit nur 4 Personen. Dem Computer sind 16 periphere Einheiten angeschlossen und es versteht sich von selbst, dass jede Sparte für sich selbst arbeitet. Die Programme sind fast ausschliesslich Eigenentwicklungen, das Rechnungswesen ist äusserst controlling-gerecht aufgebaut.

Als modern und fortschrittlich bezeichnen sich gerne Unternehmen der einheimischen Textilindustrie – für die Weberei Mitlödi AG treffen diese Adjektive mit Sicherheit zu. Und wer sich im Verdrängungswettbewerb derart erfolgreich behauptet, braucht sich für die textile (Druck-) Zukunft kaum grosse Sorgen zu machen.

P. Schindler

## Volkswirtschaft

### Auf der Leiter lebt man gefährlich

Das «Recht auf Arbeit» galt lange Zeit als eine Forderung der Gewerkschaften, die für die Mitgliederwerbung einige Zugkraft besass und mehr als eine blosser Alibiübung darstellte. Die Arbeitnehmer, damals noch nicht durch Arbeitslosenkassen mit komfortablen Leistungen und Sozialplänen jeder Art abgesichert, suchten sich verständlicherweise gegen die materiellen Konsequenzen der Arbeitslosigkeit abzusichern. Heute, in einer Zeit weitreichender Personalknappheit, scheint das Gespenst der Arbeitslosigkeit in der Schweiz für die absehbare Zukunft gebannt; die Quote liegt derzeit unter 1 Prozent. Wer arbeiten will und kann, hat bei entsprechender Leistung praktisch nichts zu befürchten.

### Risiken auf oberer Stufe

Andererseits ist heute im Zeichen des raschen wirtschaftlichen und technologischen Wandels die Schicht der qualifizierten Mitarbeiter, der Kader- und Führungskräfte, in die Gefahrenzone gerückt. Das Risiko einer wenigstens zeitweiligen Arbeitslosigkeit oder auch des definitiven Ausscheidens aus dem Arbeitsprozess nimmt sogar deutlich zu, nicht trotz, sondern eher wegen der raschen konjunkturellen Entwicklung mit ihren oftmals recht brüsk wechselnden Anforderungen. Zahlreiche Beispiele zeigen, dass auch leitende Mitarbeiter auf Direktionssetage leicht in die Schusslinie geraten. Konjunktureinbrüche, Strukturbereinigungen, personelle Konflikte und andere Dinge können rasch und überraschend zugleich zu einer Neuorientierung zwingen. Dieses Risiko deckt keine Versicherung, und es gibt auch keinen Verband, der Schutz bieten könnte. Kader- und vor allem Führungskräfte leben also in einem stets präsenten Risiko in bezug auf ihre berufliche und damit auch finanzielle und gesellschaftliche Stellung. Es gilt das «vivere pericolosamente» – ein alles andere als angenehmes Gefühl.

### Akzeleration als Gefahr

Wer führen will, kann die Akzeleration im Bereich der wirtschaftlichen und technischen Entwicklung nicht einfach auf sich zukommen lassen, sondern muss sich rechtzeitig darauf vorbereiten. Er muss die Zukunft voraussehen und rechtzeitig originelle, erfolgsversprechende Lösungen für neue Probleme ausfindig machen, damit nicht ein Konkurrent in die Lücke springt. Auch der Tüchtigste mag sich da hin und wieder überfordert fühlen, dies umso mehr als Routine und Erfahrung seine schöpferische Aufgabe eher behindern als fördern und ihm damit unweigerlich besonders heikle Bewährungsproben abfordern. Denken wir beispielsweise an den Elektronikbereich: je rascher die Computer-Generationen sich folgen, desto höher die Anforderungen, und dabei bleibt zu berücksichtigen: Auch der Manager oder Kadermann wird nicht jünger.

## Die Verjüngungskur – eine weitere Fussangel

Die Unternehmensleitungen kennen diese Problematik, aber auch ein grosses Mass an Verständnis und Solidarität dispensiert nicht von der Notwendigkeit, mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten. So suchen sich denn unsere Unternehmen durch gelegentliche und oftmals drastische Verjüngungskuren flexibel und «à jour» zu halten. Dabei steht logischerweise nicht der kleine Angestellte – quasi der «Herr Niemand» – zur Diskussion, sondern es ist der leitende Mitarbeiter in mittlerem oder gar höherem Lebensalter, der anvisiert wird. Ihm selbst bietet sich nun einmal keine Chance zu einer Verjüngungskur. Was zählt, ist der Jahrgang, und selbst wenn die Leistung noch durchaus als gut zu beurteilen ist, bleibt er «abschussverdächtig», denn neue Bessen kehren nicht nur gut, sondern oftmals besser, so wenigstens nach der Meinung der Unternehmensleitung, die ja auch in personeller Hinsicht mit ihren Entschlüssen der Entwicklung nach Möglichkeit voraussehen muss.

## Weitere Risiken umlauern den Chefsessel

Dass jeder Wechsel im obersten Management für Führungs- und Kaderkräfte gefahrenträchtig ist, versteht sich von selbst. Der neue Boss wird sich zumeist an seine eigenen, von ihm ausgesuchten oder gar mitgebrachten «Kronprinzen» halten. Gegenüber den bewährten Kräften alter Observanz hegt er Misstrauen, und er befürchtet wohl auch Opposition durch das Festhalten an der alten Regie. Eine Kraftprobe ist oft unvermeidlich, wobei der Neue am längeren Hebelarm sitzt.

Weitere Unsicherheitsfaktoren ergeben sich logischerweise aus Kauf, Übernahme oder Fusion von Firmen. Der harte Konkurrenzkampf, Kostenengpässe, Personalmangel und die Bildung grosser Wirtschaftseinheiten zwingen oft zur Zusammenarbeit von Firmen mit gleicher oder sich ergänzender Arbeitsrichtung. Der Vorteil liegt dabei nicht zuletzt in der Personaleinsparung; auch auf Führungsebene begegnen sich dann oftmals zwei Chefs, je einer pro Firma. Einer muss dann das Feld räumen – zumeist zieht wiederum der Ältere den «Schwarzpeter». Gerade für ihn aber ist es schwer, eine neue, einigermaßen ebenbürtige Stellung zu finden, denn Führungs- oder Kaderkräfte auf der mittleren oder gar oberen Lebensstufe sind kaum gesucht.

## Lösungen präsent?

Vorzeitige Pensionierung auch bei grosszügiger finanzieller Abfindung bietet in der Mehrzahl der Fälle keinen tauglichen Ausweg. Wer sich im Verlauf von Jahrzehnten einer Leistungsgemeinschaft verschrieben hat, wird als Rentner mit 50 oder 60 Jahren kaum ein ungetrübtes Glück empfinden, auch wenn er über komfortable finanzielle Polster verfügt. Andererseits ist ein Abstieg auf eine untergeordnete Stelle kaum zumutbar, weil der Betreffende an Bewegungsfreiheit, Kompetenz und Verantwortung gewöhnt ist. Zudem verliert er mit einem Absteigen auf eine untere Stufe an gesellschaftlichem Status und wird sich bestenfalls mit einer Aussenseiterrolle abfinden müssen. Manche Tragödie resultiert aus dieser Situation – Ärzte, Psychiater und Seelsorger könnten dazu ein Lied singen.

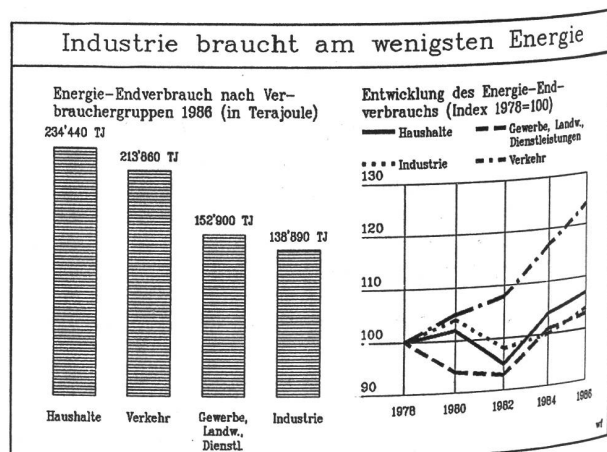
## Das US-Beispiel

Einzelne amerikanische Grossunternehmen haben sich eine originelle und zugleich erfolgreiche Lösung ausgedacht, die auch für unsere schweizerischen Verhältnisse zumindest als diskussionswürdig erscheint. In der richti-

gen Meinung nämlich, dass im allgemeinen die für eine Führungsfunktion notwendigen Qualifikationen – Dynamik, rasche Entschlusskraft, Durchsetzungsvermögen, Innovationsbereitschaft – im Alter von 55 und mehr Jahren nicht mehr ohne weiteres voraussetzbar sind, werden leitende Mitarbeiter bei Erreichen dieser Altersgrenze sozusagen automatisch von ihren leitenden Aufgaben entbunden und in anderen Sparten – Forschung, Überwachung, Beratung, Organisation, Public Relations, Kundenpflege, Administrativbereich – eingesetzt, zumeist im Rang eines «consultant manager». Natürlich wird auch diese Umstellung gründlich und auf lange Sicht individuell geplant, um die besonderen beruflichen und persönlichen Möglichkeiten zu nutzen. Die Versetzung ist aber nicht mit dem Odium des Versagens verbunden. Die Umstellung bildet nämlich nicht einen Sonder-, sondern den Normalfall, und jeder Mitarbeiter kann sich auf seine neue Aufgabe rechtzeitig vorbereiten, die ihm zumeist auch neue Impulse – verbunden mit einer wirksamen Entlastung von strapaziösen Aufgaben des betrieblichen Alltags – vermittelt. Die Vitalität einer Unternehmensführung bleibt damit erhalten, ohne jene Mitarbeiter kaltzustellen, die während Jahrzehnten treue und wertvolle Mitarbeit oder gar Pionierdienste geleistet hatten. Eine Lösung, die zweifellos auch für unsere Unternehmen erwägenswert ist, denn ein brüskes Beiseiteschieben wird vermieden; im Gegenteil, die persönlichen und beruflichen Fähigkeiten kommen weiterhin zum Zug, wenn auch in anderen Bereichen. Diese Lösung hat ihre besonderen Vorteile auch für den Betroffenen selbst – er wird vom Zwang befreit, Zugpferd zu spielen und Dynamik wie Jugendlichkeit auszustrahlen, obschon dazu die Zeit unweigerlich vorbei ist. Sein Abtreten wickelt sich gleichsam «in Raten» ab, während dem Unternehmen eine schlagkräftige Führung erhalten bleibt. Das Nachfolgeproblem wird in entscheidender Weise erleichtert und auch vermenschlicht.

«Aus dem Wochenblatt der Bank Julius Bär»

## Verkehr mit höchster Zunahme des Energieverbrauchs



Von 1978 bis 1986 nahm der gesamte Endverbrauch an Energie in der Schweiz um knapp 10% auf insgesamt 740090 Terajoule (TJ) zu. Von den erfassten Verbraucherkategorien verbuchte die Industrie den kleinsten

nteil (19% des gesamten Energie-Endverbrauches). Weitaus grösste Energieverbraucher waren die Haushalte (32%) sowie der Bereich Verkehr (29%). Die Energieverbrauchs Zunahme in der Periode 1978 bis 1986 war am ausgeprägtesten in der Gruppe Verkehr (+ 24%), sehr gering dagegen in der Gruppe Gewerbe, Landwirtschaft und Dienstleistungen (+ 2,5%). In der Industrie lag die Zunahme in den vergangenen acht Jahren weit unter dem Gesamtdurchschnitt. Die meistverwendete Energieform in der Industrie im vergangenen Jahr war die Elektrizität mit einem Anteil von 36% am gesamten industriellen Energieverbrauch, es folgten die Erdöl-erzeugnisse mit 28%, das umweltfreundliche Gas mit 17%, Kohle mit 11% und die Übrigen mit 8%.

### Schweizer Energieverbrauch im Weltvergleich

Setzt man den weltweiten Verbrauch von Elektrizität aus Wasserkraft gleich 100, so entfiel 1986 auf die Schweiz ein Konsumanteil von 1,7%. Bei der Kernenergie wird der schweizerische Anteil auf 1,5% geschätzt, bei den Erdölderivaten auf 0,5%. Der Schweizer Weltanteil beim Erdgaskonsum beläuft sich auf rund 0,1%, wogegen der Kohleverbrauch unseres Landes weniger als ein halbes Promille des globalen Konsums ausmacht. Insgesamt entfallen knapp 0,4% des weltweiten Primärenergie-Verbrauches auf die Schweiz. Diese Berechnungen, die einer Welt-Energie-Statistik der BP entnommen sind, zeigen deutlich, dass die Schweiz im Verhältnis zu ihrer Bevölkerungszahl – gut 1 Promille der Weltbevölkerung – zu den grössten Energieverbrauchern gehört.

### Dauerhafter Höhenflug des Schweizer Frankens

Dass die Erstarkung des Schweizer Frankens nicht nur ein Strohfeuer, sondern ein längerfristiger Prozess ist, geht eindrücklich aus der Entwicklung des von der Schweizerischen Nationalbank publizierten Indexes von Fremdwährungskursen des Schweizer Frankens hervor. Der nominelle Totalindex (Index-Basis: November 1977 = 100; Durchschnitte aus Tageswerten), gewichtet mit schweizerischen Exporten in 15 wichtige Länder, erreichte im Juni 1987 den Stand von 148,3. Dabei verlief der Wertanstieg des Schweizer Frankens während der vergangenen 10 Jahre relativ kontinuierlich. Im Mittel der Jahre 1982 bis 1986 erreichte der Index 133 Punkte, während er im Durchschnitt des ersten Halbjahres 1987 gar auf 148 kletterte. Damit lag der mittlere Wechselkurs unserer Währung um 48% höher als im November 1977. Weniger stark erhöhte sich der entsprechende Index von realen Fremdwährungskursen des Schweizer Frankens, das heisst der mit den Indizes der Konsumentenpreise korrigierte nominelle Index. Im Juni 1987 lag er bei einem provisorischen Wert von 110,9, im Mittel 1982 bis 1986 bei 103,9.

Den höchsten nominellen Wertzuwachs verbuchte der Schweizer Franken vom November 1977 bis zum Juni 1987 gegenüber der italienischen Lira mit +118,5% (real -4,3%), vor dem französischen Franc mit +82,6% (real +12,3%). Im Vergleich zum Pfund Sterling verbesserte sich die schweizerische Valuta um +62,9% (real +2,9%), zum US-Dollar um +45,7% (real +8,8%) und zur D-Mark um +18,3% (real +19,4%). Die realen Indizes für den Monat Juni sind noch provisorisch.

## Mode

### Renaissance der Romantik

Diese träumerischen, feminin wirkenden Kleidungsstücke, die die Romantik einer längst vergangenen Zeit sanft in Erinnerung bringen, gehören der Cobannau-Reihe für den Tag und die Nacht an, die von Barbara Brown in ihrer in Bala, Nordwales, befindlichen Fabrik – diese liegt am Ufer eines Sees – gestaltet und erzeugt wird.

Das Konzept der Cobannau-Reihe entstand vor vier Jahren, als Barbara einen kleinen kunstgewerblichen Laden in Bala leitete. Seit jeher eine Liebhaberin des viktorianischen Stils, beschloss sie authentische mit Spitzen besetzte Nachtgewänder für ihr Schaufenster zu fertigen. Sie verkaufte alle diese Modelle so schnell, dass sie

### Langfristiger Teuerungsvergleich

In den fünfziger Jahren erhöhten sich in der Schweiz die Konsumentenpreise, gemessen am Landesindex, im Jahresdurchschnitt genau um 1%; die Extremwerte für die Jahre 1950 bis 1959 liegen einerseits bei minus 0,3%, andererseits bei plus 4,8%. In den sechziger Jahren stieg die Teuerung auf ein Jahresmittel von 3,1%, mit Tiefst- und Höchstwerten von 1,4 bzw. 4,7% (ein Rückgang war im Jahresmittel seit 1959 nie mehr registrieren). Die siebziger Jahre brachten nochmals eine verstärkte Inflation, stehen sie doch mit 4,9% jährlichem Durchschnittsanstieg des Landesindexes zu Buche (die Jahre 1971 bis 1976 gar mit einem Mittelwert von 7,7%); die Extremwerte lagen zwischen 1970 und 1979 bei 1% und 9,8%. Für den bisherigen Verlauf der achtziger Jahre ist wieder eine leichte Reduktion der Inflationsraten auf 3,6% festzustellen, mit unteren und oberen Extremwerten von 0,8 und 6,5%.