

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

**Band:** 95 (1988)

**Heft:** [8]

**Rubrik:** Unternehmensberatung

### **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:** 19.11.2024

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

Softwareprogrammen eines der leistungsfähigsten und schnellsten Systeme der Welt. Ein nützliches Merkmal besteht darin, dass das Probemuster durch ein Druckgerät auf Papier gedruckt werden kann.

Jacquardmaschinen, die der Öffentlichkeit ursprünglich im Jahre 1801 vorgestellt wurden, sind Geräte zur Anordnung an Webstühlen, die es gestatten, nur einen Teil der Kettfäden – es sind dies die der Länge nach verlaufenden Fäden – zu heben, so dass zum Beispiel ein Muster oder Bild einer Blume oder eines Blattes gebildet wird. Mit dieser elektronischen Jacquardmaschine können in einem Webstuhl, der erheblich mehr als 20000 Fäden enthalten kann, bis 1344 Fäden gehoben werden. Ausserdem befähigt sie den Webstuhl zum Arbeiten mit einer Geschwindigkeit von 1000 bis 1200 Schützenschlägen pro Minute, während bei einem mechanischen Jacquardgerät die Höchstgeschwindigkeit 300 bis 400 Schützenschläge pro Minute beträgt.

Bonas Machine Company Ltd, Pallkon Industrial Estate, Sunderland SR4 6SX, England

# Unternehmensberatung

## Marketing für textile Industriegüter

### 1. Einleitung

Bereits im Titel sind zwei Ausdrücke genannt, die nicht in allen Lehrbüchern gleich definiert und unter Umständen auch nicht allen Mittex-Lesern geläufig sind. Die folgende Definition soll deshalb als Basis für meine Ausführungen dienen.

Unter *Marketing* wollen wir alle Tätigkeiten verstehen, die mit dem Verkauf unserer Produkte oder Dienstleistungen in einem direkten oder indirekten Zusammenhang stehen. es sind dies folglich Absatzorganisation, Verkaufsförderung, Spedition, Sortimentsgestaltung, Kundenauswahl, Preis des Produkts u.v.a.m. Einen Grenzfall bildet die Produktentwicklung, die sicher nicht ohne Marketingabteilung an die Hand genommen werden kann, die aber je nach Produkt auch dem technischen Bereich zugeordnet werden kann. Marketing ist aber nicht nur eine organisatorische Zuordnung, sondern auch eine Geisteshaltung, die sich darin ausdrückt, dass alle unternehmerischen und operativen Überlegungen sich auf den Kunden beziehen und seine Bedürfnisse zu eruieren suchen.

*Industriegüter* unterscheiden sich vom Konsumgut, von dem bei Marketing-Betrachtungen meistens die Rede ist, beträchtlich. Es sind Güter, die von den Fabrikationsfirmen als Ausgangsprodukt für ihre eigenen Produkte verwendet werden. Sie werden deshalb nur von einer

relativ geringen Zahl von Kunden benötigt, deren Einkauf professionell organisiert ist. Die Zahl der Einkäufer ist entsprechend klein und ihre Namen sind den Lieferfirmen bestens bekannt. Da Industriegüter meistens Maschengüter sind, verursachen sie hohe Kosten, die beim Einkauf sehr sorgfältig analysiert werden. Emotionale Kriterien sind für den Kaufentscheid wenig bestimmend. Dies ist auch bei Investitionsgütern der Fall. Sie unterscheiden sich aber vom Industriegut meistens durch eine stärkere Produktdifferenzierung.

MARKETING	
Güter	Dienstleistungen
- Konsumgut	>
- Investitionsgut	> Dienst-
- Industriegut	> leistungen
- Hilfgut	>

### 2. Aufgabe des Marketing

Marketing-Ziele sind stets ein Teil der Unternehmungsziele. Sie stehen an vorderster Stelle, da ein Unternehmen ohne Verkauf seiner Güter oder Dienstleistungen d.h. also ohne Kunden, nicht existieren kann. Durch Marketing hat ein Unternehmen Kunden zu gewinnen und zu halten.

Kunden können aber nur gewonnen werden, wenn Produkte oder Dienstleistungen zu Bedingungen angeboten werden, die es dem Kunden ratsam erscheinen lassen, diese Produkte oder Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, weil er dadurch seine eigenen Produkte oder Dienstleistungen besser oder billiger anbieten kann. Dies ist ohne Zweifel über einen tiefen Preis erreichbar, doch gibt es viele andere Möglichkeiten, diese Forderung zu erfüllen. «Billig» kann eine Preispolitik sein, doch ist sie bei Industriegütern erst dann optimal, wenn sie mit weiteren Vorzügen verbunden ist.

Die Qualität des Produkts hat dabei 1. Priorität und Qualität heisst, dass das Produkt dem Kunden möglichst alle Probleme löst. Dies kann bedeuten, dass das gegebene Industriegut die durch die Weiterverarbeitung bedingten Maschinenstillstände auf ein Minimum reduziert, sodass ein optimaler Nutzeffekt erreicht wird, der die Herstellkosten senkt. Eine Problemlösung bietet aber auch ein Industrieprodukt, wenn es die vom Kunden gewünschte Qualität seiner eigenen Produkte positiv beeinflusst. Qualität ist folglich der Nutzen, den der Kunde aus dem Ausgangsprodukt gewinnt, wobei die Beurteilung eben dieser Qualität ganz im Ermessen des Kunden liegt. Es ist eine Selbstverständlichkeit, dass die Qualitätskonstanz dabei eine wesentliche Rolle spielt.

«Qualität ist, wenn der Kunde zurückkommt und nicht die Ware»

Auch die angebotenen Dienstleistungen gehören in den Bereich des Marketing. Als erstes wäre dabei zu nennen, dass der Hersteller des Ausgangsproduktes in der Lage sein muss, seinen Kunden über die Eigenschaften des Produkts zu beraten. Das Einsatzgebiet seines Produktes muss deshalb bekannt sein. Eine gute Dokumentation, die die wesentlichen Kennziffern des Produkts

enthält, gibt dem Kunden die Möglichkeit, wichtige Vor-entscheidungen zu treffen. Zu den angebotenen Dienstleistung gehört auch die rasche Nachlieferung, denn ein Kunde ist niemals in der Lage, seine eigenen Verkäufe exakt vorauszusagen. Ausserdem erfolgen die Einkäufe des Ausgangsprodukts normalerweise lange bevor alle Verkäufe des folgenden Produkts abgeschlossen sind. Zu den Dienstleistungen gehören auch genaue Lieferterminangaben, die auf Anfrage hin im voraus bekanntgegeben werden müssen. Im weiteren geht es um die für den Kunden optimale Verpackung und den entsprechenden Lieferservice. Dies alles sind Kriterien, die für das Marketing von Industriegütern typisch sind.

Unter den Selbstverständlichkeiten für ein gutes Marketing führe ich die korrekte Rechnungsstellung, ein angenehmes und integriertes Gebaren des Verkäufers und des Verkauf-Innendienstes an. Diese Forderungen sind nicht spezifisch für das Industriegüter-Marketing, sondern gelten für alle Arten von Verkäufen.

Es sind beträchtlich viele Forderungen, die hier aufgestellt wurden. Dabei ist zu beachten, dass sie keine wesentlichen Mehrkosten verursachen dürfen, da ein Kunde beim Einkauf stets die Kosten/Nutzrechnung anstellt und nur diejenigen eine Chance haben, die ihre Anstrengungen optimieren. Dies lässt sich nur erreichen, wenn an allen Orten mit besten Hilfsmitteln (z. B. modernem Maschinenpark, EDV) gearbeitet wird. Im gleichen Sinne ist auch eine hohe Leistung der Mitarbeiter durch gute Führung und Motivation zu erreichen.

Ein wesentliches Mittel, um Kosten der Produktion möglichst tief zu halten, liegt beim Marketing. Dazu gehören Richtlinien für den Verkauf, die der Produktion optimale Voraussetzungen bieten. Damit wird eine maximale Produktionsleistung bei minimalen Kosten erreicht. Dies ist selbstverständlich von der angewendeten Produktionstechnologie abhängig.

Die erwähnten Richtlinien beginnen bei der Sortimentszusammenstellung. Erste Bedingung ist, dass nur Produkte aufgenommen werden dürfen, die sich auf dem vorhandenen Maschinenpark optimal herstellen lassen. Die Variantenzahl ist möglichst klein zu halten. Man muss sich stets bewusst sein, dass eine Fabrikationsstätte sowohl bezüglich Produktivität wie auch bezüglich Qualität nur bei der Herstellung eines einzigen Produkts maximale Ergebnisse erzielen kann. Ich bin mir dabei bewusst, dass eine Firma niemals in der Lage ist, seine Produktpalette so stark zu straffen. Es ist aber andererseits unsinnig, dem Verkauf unlimitierte Freiheit in der Wahl der Angebote zu bieten. Man kann sich bei der Sortimentfeststellung viel eher fragen, ob es nicht besser sei, einzelne Produkte zur Abrundung seines Angebots fremd einzukaufen. Wieso decken sich grosse europäische Firmen der Unterhaltungselektronik, die alle wesentlich grösser als der grösste Schweizer Textilbetrieb sind, in Japan ein und versehen ein Konkurrenzprodukt mit ihrem Markenzeichen, damit sie es unter ihrem Namen verkaufen können? Bei solchen Massnahmen muss selbstverständlich gewährleistet sein, dass die Qualität des Fremdprodukts derjenigen des eigenen Betriebs entspricht. Zur Sortimentspolitik ist noch beizufügen, dass sie stets den Erfordernissen des Markts angepasst werden muss.

Die Straffung des Sortiments ruft nach einer Ausweitung der Verkaufstätigkeit. Wenn weniger Produkte angeboten werden, braucht es eine grössere Zahl von Kunden, um die Auslastung des Betriebs sicherzustellen. Die Kunden müssen zudem der Marketingpolitik der Lieferfirma entsprechen, was laufend überprüft und allenfalls

korrigiert werden muss. Bei grösseren Unternehmungen ist dies einfacher zu bewerkstelligen. Da kleinere Betriebe es zudem schwieriger haben, produktive Verhältnisse wie in Grossbetrieben zu erreichen, sollten sie sich vermehrt auf Spezialitäten ausrichten, die der Grossbetrieb nicht herstellen will. Solche Spezialitäten können nur in Marktnischen gefunden werden.

Eine wichtige Sache, die es beim Marketing zu beachten gilt, ist die Marktsegmentierung. (Marktsegmente sind Gruppen von potentiellen Kunden mit gleichen Bedürfnissen.) Das heisst, dass sich jede Firma genau überlegen muss, welchen Kundengruppen sie ihre Produkte anbieten will. Eine Aufteilung des Sortiments in verschiedene Marktsegmente ist aufwendig und lässt die Identifikation mit einem Markt vermissen, sodass sich das Gesicht eines solchen Anbieters verwischt und bei der Kaufevaluation nicht oder zu wenig profiliert in Erscheinung tritt.

In eine ähnliche Richtung tendiert die Differenzierung, die im Marketing ebenfalls einen sehr wichtigen Stellenwert einnimmt. Differenzierung lässt sich beim Produkt oder bei den angebotenen Dienstleistungen erreichen. Wie bereits eingangs angeführt, ist die Produktdifferenzierung bei den Industriegütern weniger gut zu erreichen als bei Investitionsgütern. Der Preis, der für eine Ware bezahlt wird, und die Produkte-Qualität werden in einem Käufermarkt, wie es der textile Industriegüter-Markt heute und vermutlich auch in der Zukunft darstellt, als weitgehend gegeben vorausgesetzt. Eine Differenzierung muss sich deshalb hauptsächlich auf die Dienstleistungen ausrichten.

Bei Konsumgütern verstehen viele unter dem Ausdruck «Marketing» einzig die Werbung oder andere Aktionen der Verkaufsförderung. Der Absatz von Industriegütern ist aber weit weniger abhängig von Werbung als es bei Konsumgütern der Fall ist. Dies hängt mit der einleitend genannten Tatsache zusammen, dass Industriegüter professionell eingekauft werden. Hier hat die emotionale Beeinflussung eine kleine Chance. Qualität und Dienstleistungen, die bei jeder Auslieferung überprüft werden können, spielen eine weit grössere Rolle. Es kommt hinzu, dass es sich wegen der erheblichen Ausgaben, die beim Kauf von Industriegütern anfallen, lohnt, aufwendige Vergleiche anzustellen. In dieser Beziehung ist das Industriegut dem Investitionsgut ähnlich. Im Gegensatz zu diesem kann aber kurzfristig entschieden werden, diesen oder jenen Lieferanten aufzugeben, sodass sich nicht-einwandfreie Lieferungen rasch negativ auswirken.

Damit sei nun nicht der Nutzen von Public-Relations-Massnahmen generell in Abrede gestellt. Sie stellen ein bedeutsames Instrument zur Sichtbarmachung der «Corporate Identity» dar, was vor allem beim Verkauf von Industriegütern, die sich nur schwer von den Konkurrenzprodukten abheben, wichtig ist. Eine saubere Image-Werbung, die ohne weiteres mit einer Produktwerbung verbunden sein kann, fördert das Ansehen und das Vertrauen beim Kunden, wobei allerdings die tatsächlichen Leistungen mit den im Werbetext genannten Anpreisungen übereinstimmen müssen.

Ohne Zweifel kommt dem Image einer Firma eine grosse Bedeutung zu. Ein Image lässt sich aber nicht nur über Öffentlichkeitsarbeit erzeugen. Image lebt von der Leistung, die eine Firma im Markt erbringt. Zu beachten ist dabei, dass dieses Image auch die Strategie enthalten muss, die die Unternehmensleitung einschlägt. So ist es beispielsweise ungünstig, wenn eine Spinnerei sich als Spezialist auf den Rohstoff Baumwolle beschränken

will, im Markt aber nach wie vor Mischgarne anbietet. Von Sortimentsbeschränkung kann in diesem Fall keine Rede sein, und folglich wird dieses Unternehmen von den Kunden auch nicht als Spezialist für Baumwollartikel betrachtet. Die präzise Einstufung eines Betriebs im Markt ist aber von sehr wesentlicher Bedeutung, da sie sich im Unterbewusstsein eines Einkäufers bereits bei der Lieferantensuche bemerkbar macht.

**3. Weitere Erfordernisse**

Neben den Produktions- und Marketing-bezogenen Erfordernissen sind in einem Betrieb noch weitere Forderungen zu erfüllen, um die Rentabilität und damit die langfristige Existenz der Unternehmung sicherzustellen. Zusammengefasst wird dies durch den Ausdruck «Unternehmenskultur». Darunter wird die Art und Weise verstanden, wie ein Unternehmen Aktionen an die Hand nimmt und wie es Probleme löst. Es sind folglich die Geschäftspolitik und die Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne, die hier zum Ausdruck kommen. Die neuere Theorie besagt, dass ein Unternehmen nur bei Vorhandensein einer guten Unternehmenskultur maximale Resultate erzielen kann. Unbestritten ist, dass eine ungenügende Unternehmenskultur eine schlechte Voraussetzung für eine genügende Leistung bietet. Es ist allerdings auch festzuhalten, dass Unternehmenskultur allein nicht genügt. Marketing, Innovation und Produktivität, die mit einer laufenden Erneuerung der Anlagen verbunden sind, ergeben die notwendige Ergänzung.



Nicht vergessen darf man ein gutes Überwachungssystem, das kurzfristig belegt, welche Resultate die Entscheide ergeben haben. Ein effizientes Rechnungswesen gibt Auskunft über Produkt-, Markt- und Auftrags-Rentabilität nebst den üblichen Auswertungen. Optimal ist, wenn ein SOLL/IST-Vergleich geschaffen werden kann, der die Abweichung laufend erfasst.

Damit zeigt sich, dass für die erfolgreiche Führung von Unternehmungen eine ganze Reihe von Kriterien erfüllt sein müssen. Dies ist in übersättigten Märkten, wie wir sie in der Textilwirtschaft kennen besonders wichtig. Nur extrem gut geführte Unternehmen werden den Konkurrenzkampf der Zukunft bestehen können. Tröstlich ist einzig, dass es inzwischen sehr viel nicht-textile Branchen gibt, die mit den gleichen Problemen konfrontiert werden. Es zeigt sich aber doch immer wieder, dass die sogenannten Branchen-Leader eine gute Überlebenschance haben und auch bei harter Konkurrenzierung respektable Resultate erzielen. Dies gilt insbesondere auch für Textilfirmen. Eine gute Führung, die es versteht, die Randbedingungen für ihren Betrieb zu optimieren, ist demzufolge Garant für eine erfolgreiche Zukunft.

Reto E. Willi, dipl. Ing. ETH  
Unternehmensberatung, Baar

# mit tex Betriebsreportage

**Neidhart + Co. AG, Rickenbach**

**Vliese nach Mass und für jeden Einsatz**

Rolf und Armin Neidhart gehören zur jüngeren Garde schweizerischer Textilunternehmer auch wenn sie heute in vierter Generation an der Spitze eines typischen schweizerischen Textilunternehmens stehen. Entsprechend unkompliziert, offen und für den anfangs noch unkundigen Besucher erfassbar fällt die Information der beiden Brüder an Ort und Stelle in Rickenbach-Attikon aus, wo sich die während eines Jahrhunderts gewachsene Firma mit 50 Beschäftigten heute noch befindet.

**Perfektion und Qualität**

Kleines, kontrolliertes Wachstum im Feld der Spezialitäten wie auch eine eingespielte Organisation und hohe technische Perfektion gehören unabdingbar zur Firmenphilosophie. Neidhart zählt nicht zu den Grossen der Branche, ist unabhängig geblieben – eben ein typisches schweizerisches Textilunternehmen, wir wiederholen das. Vliese können gemeinhin in die Kategorie der textilen Stapelprodukte eingereiht werden. Umso wichtiger ist daher der Anspruch an Qualität und Perfektion und der Einsatz für Forschung und Entwicklung in einem Unternehmen der Grössenordnung wie jenes im ländlichen Rickenbach-Attikon.

«Weltweit erfolgreiche Freizeitbekleidung hat oft eines gemeinsam: Die Wattierung stammt von Neidhart» heisst es in einem recht informativen Firmenprospekt. Chemiefasern, verarbeitet in Vliesform haben die früher üblichen Daunenfüllungen zu einem grossen Teil verdrängt, sieht man einmal von kurzlebigen, modischen Trends ab. Der Herstellung von Vliesen aus Stapelfasern kommt daher für den Einsatz in der Bekleidungsindustrie und dort in erster Linie bei Sport- und Freizeitbekleidung grosse Bedeutung zu. Wenn die Wattierung der Bekleidung von Neidhart stammt, was auf der Stufe des Endverbraucher kaum notiert wird, so ist es spätestens jetzt am Platz einige renommierte Hersteller zu nennen, die Neidhart-Vliese, Made in Switzerland, verwenden: Head, Ellesse, Berghaus, Bogner. Diese Liste ist selbstverständlich nicht komplett, sie zeigt aber mit aller Deutlichkeit auf, dass der erwähnte Slogan keineswegs zu weit hergeholt ist. Im Gegenteil, für Insider der Skibekleidungsbranche ist Neidhart in Bezug auf die Wattierung erste Adresse.

**Aus bescheidenen Anfängen**

Mit einem Umsatz von 12 Mio Franken für 1987 bei total 50 Beschäftigten gehört das Unternehmen zu den kleineren Betrieben der schweizerischen Textilindustrie. Der Exportanteil beträgt heute – nicht zuletzt wegen der starken Schrumpfung der Gruppe der SkibekleidungsHersteller hierzulande – 80 Prozent. Hauptabsatzmarkt ist Westeuropa und hier vor allem Frankreich, Grossbritannien und Deutschland. Die Produktion beträgt gegenwärtig 1100 Tonnen oder anders ausgedrückt, bei