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

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 112 (2005)

**Heft:** 6

**Artikel:** Kostenmanagement in der Textilindustrie ist mehr als buchhalterisches Denken und Handeln : Teil 2

**Autor:** Hauser, Bondo

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-679051

**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**

# Kostenmanagement in der Textilindustrie ist mehr als buchhalterisches Denken und Handeln – Teil 2

*Bondo Hauser, Projektleiter, Lichtensteig, CH*

***Wirtschaftlichkeit, Gewinnerzielung und finanzielles Gleichgewicht sind die Eckwerte der Unternehmensführung. Ziel aller Massnahmen muss die Steigerung bzw. Konsolidierung der betrieblichen Rentabilität sein. Der vorliegende Bericht ist die Fortsetzung aus «mittex» 2005/5, S. 14 – 16.***

### Die Artikelkalkulation als Basis für die Preisfestlegung

Es gibt kein Einheitskalkulationsschema, das in allen Unternehmen gleichwertig eingesetzt werden kann. Es muss vielmehr auf die Unternehmensart, -struktur und -grösse ausgelegt werden, und sollte vor allem einfach zu handhaben sein. Die Kalkulation, Vorreiterin der Preispolitik, kann nach den unterschiedlichsten Methoden aufgebaut werden (Tab. 2).

Für den Kostenmanager ist die Transparenz der Kosten in den einzelnen Teilprozessen die Grundlage seiner Entscheidungsfindung, und genau in diesem Punkt hapert es in vielen Unternehmen. Aus Angst, man könnte von den Kostensätzen einer Kostenstelle auf das Einkommen der betreffenden Kostenstelleninhaber schliessen, kommen die abenteuerlichsten Umlagetechniken und Berechnungssysteme zur Anwendung. Dies ist vor allem dann zu beobachten, wenn die Führungsposition der Finanzabteilung neu besetzt wird. Nur, Kosten lassen sich nicht «wegrechnen», sondern müssen, falls sie zu hoch sind, gesenkt werden.

Die teilweise immer noch praktizierte Methode, den Konkurrenzpreis eines Artikels prozentual zu unterbieten, ohne die eigenen Kosten richtig zu kennen, beruht auf der Annahme, dass die Konkurrenz schon richtig kalkuliere, denn schliesslich will diese auch leben bzw. überleben. Ein Denkfehler mit fatalen Folgen, vor allem dann, wenn der Konkurrenzpreis ein Dumpingpreis ist.

- Dumping bedeutet: Ware wird unterhalb ihres Inlandpreises exportiert, um auf ausländischen Märkten die dortige Konkurrenz zu verdrängen oder Marktanteile zu verteidigen. Unternehmen, die Dumpingpreise in ihre strategische Planung einbetten, kennen die Selbstkosten der betreffenden Produkte sehr genau.

Kernstück der Artikelkalkulation ist das budgetierte und auf den Markt ausgerichtete Produktions- und Verkaufsvolumen einer Periode pro Artikel bzw. Artikelgruppe. Mittels Vorgabezeiten wird das Produktionsvolumen der aufzuwendenden Personal- und Maschinenstunden ermittelt und der durch das Routing vorgegebenen Kostenstelle zugeteilt. Die Division der Istkosten durch die Sollstunden ergibt den für die Kalkulation einzusetzenden Personal- und Maschinenstundensatz. Ein zu optimistisch budgetiertes Verkaufsvolumen erhöht die Sollstunden pro Kostenstelle und senkt somit den Kostensatz, obwohl in den Kostenstellen keine Kosten reduziert wurden. Im umgekehrten Falle erhöht eine pessimistische Budgetierung, da kurzfristig keine Kostenreduktion auf den Kostenstellen zu realisieren ist, die Kostensätze und somit rechnerisch auch die Selbstkosten eines Artikels. Mit anderen Worten: Ein bis anhin gewinnbringender Artikel wird plötzlich zum Verlustgeschäft, obwohl sich in den Teilprozessen und am Routing nichts änderte.

*Tab. 2: Kalkulationsmöglichkeiten*

| Methoden | Ziel |
|---|---|
| 1. Vorkalkulation | Basis einer Angebotsgrundlage für einen Artikel |
| 2. Nachkalkulation | Endgültige Preisermittlung eines Artikels und Erstellung von Vorkalkulationsdaten für zukünftige Angebote |
| 3. Gesamtkalkulation | Feststellung der Kosten aller innerhalb eines bestimmten Zeitraumes hergestellten Leistungen |
| 4. Vollkostenkalkulation | Alle bei der Leistungserstellung entstehenden Kosten fliessen voll in den Preis ein |
| 5. Teilkostenkalkulation | Um zu ermitteln, ob es sich lohnt, den Artikel zu produzieren |

*Tab. 3: Kostenorientierte Preispolitik*

| |
|---|
| Materialkosten<br>+Fertigungskosten |
| **Herstellkosten**<br>+Verwaltungs- und Vertriebskosten |
| **Selbstkosten**<br>+Gewinnspanne |
| **Nettoverkaufspreis**<br>+Mehrwertsteuer |
| **=Bruttoverkaufspreis** |

Die Artikelkalkulation ermittelt die Selbstkosten völlig unabhängig von den lösbaren Verkaufspreisen, und sie macht vor allem keinerlei Konzessionen an die Marktverhältnisse.

Je differenzierter die Material- und Fertigungskosten auf die Teilprozesse umgelegt werden, desto klarer wird der Kostendurchblick in den einzelnen Artikel- und Auftragsstrukturen. Die Einrechnung irgendwelcher Reserven ist bis zur Stufe der Herstellkosten (Tab. 3) abzulehnen.

Im Mittelpunkt der kostenorientierten Preispolitik steht der Selbstkostenaspekt. Wer hingegen die Verhaltensweise von Nachfrage und Konkurrenz in das Zentrum seiner Überlegungen stellt, handelt marktorientiert. Unabhängig davon, nach welcher Preispolitik verfahren wird, läuft man Gefahr, ohne genaue Kenntnisse der Selbstkosten eines Artikels, den falschen Weg einzuschlagen.

Klein- und Musterungsaufträge seitens der Kunden verursachen dem Unternehmen Selbstkosten, deren Höhe in der Regel nicht auf den Verkaufspreis umgelegt werden kann. Aus diesem Grund ist es von Vorteil, den Verlauf der Selbstkostenprogression (blaue Linie in Abb. 4) sehr genau zu kennen. Die Selbstkosten eines Kontinueprozesses (z.B. Breitfärben auf dem Foulard) können, von einem 3'000 m Auftrag ausgehend, für einen 60 m Auftrag um das sechs bis achtfache ansteigen. Im Gegensatz dazu

*Abb.4: Entwicklung der Selbstkosten einer Färbung auf dem Foulard*

steht, dass eine Auftragserhöhung von 3'000 auf 10'000 m die Selbstkosten pro Laufmeter nur um ca. acht Prozent reduziert, obwohl sich das Auftragsvolumen auf über dreihundert Prozent erhöht. Eine Tatsache, mit der Mitarbeiter in den Verkaufsabteilungen sowie die Kundschaft nach wie vor ihre Mühe haben. Nach ihrem Kosten- und Preisverständnis ist es mehr als logisch, dass Grossaufträge auch grosszügige Preisnachlässe nach sich ziehen sollten (grüne Linie in Abb. 4). Dieses Denkmuster ist an der Verkaufsfront nach wie vor fest verankert. Die Schwierigkeit der linearen Preisfestlegung liegt zuletzt darin, dass der Verkaufspreis im Zusammenspiel mit der Absatzmenge auf lange Sicht sämtliche Kosten der Unternehmung deckt und in der Regel noch möglichst hohe Gewinne eingefahren werden sollen.

Eine weitere Steigerung der Selbstkosten beim Foulardfärben wird durch die fixen Ansatzmengen von Farbstoffen und Chemikalien bei Kleinpartien ausgelöst. Eine zusätzliche Verzehnfachung der F & C-Kosten bewirkt der Wechsel der Farbtontiefe von pastell nach dunkel bei Musterungs- und Kleinpartien. Die F & C-Kosten der anzusetzenden Druckpaste (6 – 8 kg/Schablone) für einen sechsfarbigen Musterungsauftrag auf einem klassischen Baumwollartikel dagegen übersteigt den Rohwarenwert der zu bedruckenden Ware um ca. das Zweifache.

Für den Kostenmanager ist der Wirtschaftlichkeitsfaktor eines Artikels bzw. einer Artikelgruppe der Ausgangspunkt seines Denkens und Handelns. Bei der Einführung eines neuen und konkurrenzlosen Artikels bzw. Veredelungsverfahrens wird er den Preis so hoch ansetzen, dass sich die Kosten für die Entwicklung in Kürze amortisieren. In einer späteren Lebenszyklusphase des Artikels, wenn die Konkurrenz zum Nachahmer wird, senkt er den Preis auf die Preisuntergrenze und erwirtschaftet somit immer noch einen Deckungsbeitrag, der dazu beiträgt, die gesamte Kostensituation des Unternehmens zu entspannen.

Ferner betrachtet er das Unternehmen immer als ganzes Gebilde, in dem alles mit allem verbunden ist. Da es ihm aber auch klar ist, dass man, um Gewinn zu erwirtschaften, die Kosten senken muss, wird er sich deshalb immer wieder fragen:

- Werden Prozessoptimierungen die Selbstkosten senken? Wenn ja, um wieviel?
- Können grössere Mengen auf dem Markt abgesetzt werden, was einerseits den Umsatz erhöht und andererseits die Gemeinkosten senkt?
- Sollte dieser Artikel zugekauft werden? Wenn ja, zu welchen Konditionen?
- Muss die Produktion dieses Artikels eingestellt werden? Wenn ja, wurde bereits, um diese Lücke zu schliessen, ein auf den Markt zugeschnittener Artikel entwickelt?

## Eine zielorientierte Investitionspolitik verhindert Fehlinvestitionen

Eine betriebswirtschaftlich orientierte Investitionsplanung setzt folgendes Vorgehen voraus: Das geplante Produktionsvolumen einer Anlage oder Abteilung wird mittels Vorgabezeitberechnungen in die erforderlichen Maschinenstunden umgelegt. In der ersten Phase gilt es abzuklären, ob ev. zu erwartende Kapazitätsengpässe durch gezielte Sonderschichten und Überstunden ausgeglichen werden können. Wird durch diese Massnahme die Engpasssituation allerdings nicht aufgehoben, besteht immer noch die Option der Auswärtsvergabe. Erst in der zweiten Phase ist abzuklären, ob die benötigte Fertigungskapazität durch die Beschaffung weiterer maschineller Anlagen und die Einrichtung zusätzlicher Arbeitsplätze abgedeckt werden kann. Technische Verbesserungen an bestehenden Anlagen, welche die Produktivitäts- und Qualitätsvorgabe nicht negativ beeinflussen, senken ebenfalls die Investitionskosten.

Im folgenden praxisnahen Beispiel wird deutlich, dass Produktionsberechnungen ohne die Anwendung von Vorgabezeiten die Risiken einer Fehlinvestition beinhalten. So soll z.B. eine Textildruckerei im Dreischichtbetrieb und mit einer Kapazitätsauslastung von 100 % pro Tag 30'000/35'000 m DOB Stoff aus Baumwolle bedrucken (inkl. Vor- und Nachbehandlung). Um diese Vorgabe sicherzustellen sind folgende Maschinen bzw. Anlagen einzusetzen:

- 180 moderne Webmaschinen liefern den Tagesbedarf an Rohgewebe
- 2 Breit-Kontinueanlagen (bleichen, waschen, mercerisieren etc.) und
- 1 Färbefoulard werden für die Vorbehandlung des Rohgewebes benötigt
- 3 Rotationsdruckmaschinen bedrucken das breitgefärbte Gewebe
- 2 Breit-Kontinueanlagen (dämpfen/waschen/trocknen) behandeln das bedruckte Gewebe
- 4 Spannrahmen decken die Prozesse für das Trocknen, Egalisieren und Appretieren ab
- 1 Kondensieranlage und
- 1 Kalander ergänzen die Endausrüstung
- 10 Kontroll/Einteilstühle sind für die Roh/Zwischen- und Fertig-Qualitätskontrolle einzusetzen
- 1 automatische Verpackungsanlage verpackt die Fertigeinzelstücke (50/60m) in Plastikfolie

Die Anzahl der einzusetzenden Maschinen bzw. Anlagen basierten auf deren Soll-Produktivitätswerten. Je höher diese Werte ausfallen, desto weniger Maschinen müssen für die Erstellung der budgetierten Tagesproduktion eingesetzt werden. Kann die Tagesproduktion allerdings nur im Zweischichtbetrieb erbracht werden, erhöht sich die Anzahl der einzusetzenden Maschinen um ein Drittel. Eine nach oben ausgerichtete Fehleinschätzung des notwendigen Maschinenparks von nur zehn Prozent erhöht die Investitionssumme, abhängig davon, ob drei- oder zweischichtig produziert wird, um ca. 4 bis 6 Millionen Franken.

Wirtschaften heisst einerseits zu entscheiden, welchen Bedürfnissen welche Mittel zugewiesen werden, andererseits erhebt das Wirtschaftlichkeitsprinzip gleichzeitig an alle Mitarbeiter in der Unternehmung die selbstverständliche Forderung, keine Produktionsfaktoren zu verschwenden und vor allem Fehlinvestitionen zu vermeiden. Die Praxis allerdings zeigt, dass gerade bei der Planung von Investitionen oftmals auf eine objektive und sachgerechte Vorabanalyse verzichtet wird. Eine Investitionsplanung für den Produktionsbereich wird mehrheitlich auf der Ebene Geschäftsleitung und Finanzabteilung durchgeführt, das Mitspracherecht des Produktionsverantwortlichen hat eher formellen Charakter. Er muss damit zurechtkommen, was die Schreibtischtäter beschlossen haben. Da Finanzanalytiker in der Regel eher defensiv, konservativ und pessimistisch sind, finden sie immer Gründe, eine Investition zu verhindern, zumindest aber zu beschneiden. Bei letzterem führt dies zum Resultat, dass die Leistungsangaben in den Hochglanzprospekten der Maschi-

nenfabriken nicht mehr vollumfänglich eingehalten werden können. Zwangsrabatte zwingen die Maschinenhersteller dazu, die hauseigenen Kosten zu senken und somit die Leistungsfähigkeit der Maschinen und Anlagen zu reduzieren.

In der Investitionspolitik hat der sarkastische Satz von Lee Iacocca nach wie vor seine Richtigkeit: «Hätte ich immer auf die Erbsenzähler (so nannte er die Mitarbeiter in der Finanzabteilung) gehört, hätten wir nie ein neues Auto gebaut.»

Lee Iacocca, erst Busenfreund und dann Erzfeind von Henry Ford II, war ein visionär denkender und handelnder Kostenmanager. Unter seiner Regie wurde der legendäre Ford-Mustang entwickelt, der in den ersten beiden Verkaufsjahren einen Nettogewinn von 1,1 Milliarden Dollar einbrachte. Und das zu einem Dollarkurs von 1964.

### Fazit

Letzten Endes kann man alle wirtschaftlichen Vorgänge innerhalb des Kostenmanagements auf drei Werte reduzieren: Menschen, Produkte und Profite. Die Menschen stehen allerdings an erster Stelle, denn ohne deren Einsatz sind die beiden anderen kaum erreichbar.

# Lenzing Gruppe

### Erhöhung der Faserpreise aufgrund von gestiegenen Rohstoff- und Energiepreisen

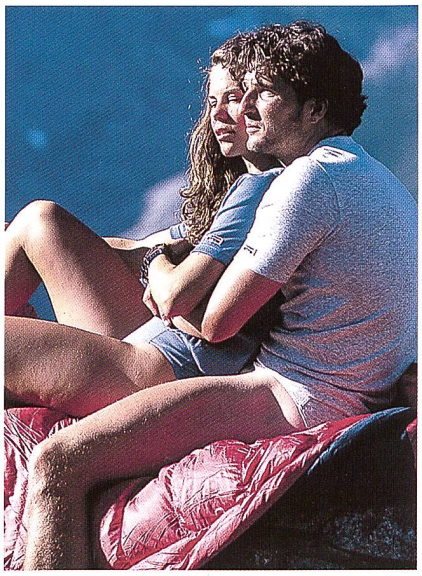
Die Lenzing Gruppe, weltweit führende Herstellerin von Man-made Cellulosefasern, wird die Faserpreise mit Beginn des 4. Quartals anheben. Ab 1. Oktober 2005 sind Preiserhöhungen von mindestens 5 %, je nach Type, für Fasern aus Lenzing vorgesehen. Betroffen sind sowohl textile Fasern als auch solche für die Nonwovens-Industrie.

Die Lenzing Gruppe trägt damit den beträchtlich erhöhten Rohstoff- und Energiekosten Rechnung, die schon seit Monaten das Geschäft belasten und sich weiter verschärft haben. Sie folgt damit dem Trend, der im Synthesefaserbereich schon seit geraumer Zeit zu beobachten war.

# Funktionalität im Bekleidungsbereich – ausgewählte Anwendungsbeispiele

***Laminate, wasserdampfdurchlässige Gewebe und Maschenstoffe, winddichte Textilien – all diese Materialien finden heute bei funktioneller Bekleidung Verwendung. Immer mehr ist ein wirksamer Fleckschutz gefragt, der mit NanoSphere® erreicht werden kann.***

Die Schweizer Maschenspezialistin, die Christian Eschler AG in Bühler/AR, setzt in der neuen Kollektion für den Winter 2006/07 auf ihr bewährtes 3-Lagen-System, Unterwäsche, Isolation und Wetterschutz. Für jede Lage kann der Konfektionär aus bewährten Stoffen wie auch aus zahlreichen Neuentwicklungen das für seine Sportbekleidungs-Kollektion bestgeeignete Material auswählen.



*Funktions-Unterwäsche (Bild Trevira) aus Trevira Bioactive, permanent antibakteriell dank Silberionen-Garntechnologie*

### Konzentration auf Softshells

Mit ihren bekannten Produktgruppen «E-star 2000» und «E-star H2» ist Eschler einer der qualitativ hochstehendsten und innovativsten Anbieter von Softshell-Laminaten auf der Basis Maschenware. Dabei wird bewusst auf die Membran-Technologie verzichtet, da diese die Elastizität des Laminats und damit auch die Bewegungsfreiheit des Trägers stark einschränkt. Zudem sind Atmungsaktivität sowie Feuchtigkeitstransport von innen nach aussen wesentlich besser als bei Softshell-Laminaten mit Membrane. Dank eines speziellen Laminierverfahrens weisen alle Eschler Softshell-Laminate eine kontrollierte Luftdurchlässigkeit auf, d.h., sie sind atmungsaktiv, feuchtigkeitstransportierend und doch windabweisend. Dank einer Teflon-Ausrüstung des Oberstoffes sind sie zudem permanent wasserabweisend.

«Der grösste Vorteil unserer Softshell-Laminate ist die wesentlich höhere Elastizität in Längs- und Querrichtung im Vergleich zu Softshell-Laminaten auf der Basis Webware. Dies erlaubt es dem Konfektionär, körperbetonte und bewegungselastische Kleidungsstücke herzustellen. Der Endkonsument hat bei solcher Bekleidung das Gefühl, er trage eine «zweite Haut», ein wahres Softshell eben. Er hat volle Bewegungsfreiheit, ist perfekt vor dem Wetter geschützt, und die Thermoregulation des Körpers wird dank der Atmungsaktivität und Feuchtigkeitstransportfähigkeit optimal unterstützt», erklärt Verkaufs- und Marketing-Leiter Philip Schär.

*Bedruckter Overall aus E-star® 2000 Softshell-Laminat von Christian Eschler AG, Bühler/CH; Kollektion PUCCI Rossignol*

### Strukturierte Fleece als Innenfutter

Um die modische Komponente zu optimieren, sind die Eschler Softshell-Laminate ab Winter

*Fortsetzung auf Seite 17*