Zeitschrift: Jahrbuch Oberaargau : Menschen, Orte, Geschichten im Berner Mitteland

Herausgeber: Jahrbuch Oberaargau

Band: 34 (1991)

Artikel: Emil Moser : Geschäftsgrundsätze eines Managers um die Jahrhundertwende

Autor: Schwaar, Karl

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1071706

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: 04.10.2025

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

EMIL MOSER

Geschäftsgrundsätze eines Managers um die Jahrhundertwende

KARL SCHWAAR (Herausgeber)

Während der Nationalratssession im Frühjahr 1896 schrieb Emil Moser (1837–1913) einen 21seitigen Bericht über seine «geschäftlichen Erfahrungen als Kaufmann & Industrieller als erster Director und Gründer der Seidenbandweberei Herzogenbuchsee». Fünf Jahre später fügte er noch einige Nachträge an. Dieser Bericht gestattet einen ausgezeichneten Einblick in die Denkweise und Geschäftspraktiken eines Managers des 19. und frühen 20. Jahrhunderts. Hansrudolf Moser, jetziger Geschäftsinhaber der Nachfolgefirma Hans Moser & Co. AG und Urgrosssohn von Emil, erteilte uns die freundliche Erlaubnis, den von Karl Schwaar transkribierten und erläuterten Bericht abzudrucken.

Einleitung

Die Anfänge der Firma Moser reichen in das 16. Jahrhundert zurück, als die Nachfahren des aus Aarau stammenden Pfarrers von Herzogenbuchsee, Jakob Moser (1555–1626), über drei Generationen hinweg als Färber tätig waren. 1720 gründete Rudolf Moser-Wyssmann (geb. 1680) in Herzogenbuchsee eine Bandwarenhandlung. Die später «Joh. Moser & Comp.» geheissene Firma ging 1833 an Samuel Friedrich Moser, Gottlieb Moser und den aus Niederbipp stammenden Johann Born-Gygax über.

Die drei Associés übernahmen 1836 die Gerätschaften, unter anderem zehn Bandwebstühle und eine Rollenwässermaschine, der Gebrüder Mühlemann aus Thun und liessen fortan in Heimarbeit auf eigene Rechnung Seidenbänder und Hosenträger herstellen. Ihre erste Fabrik errichteten sie 1849; sie stand am Ort des heutigen Rankhofs. Von diesem Zeitpunkt an war die Firma in der Lage, für den Export zu produzieren. 1852 ersteigerte Born wegen der Wasserkraft die Mühle in Wanzwil, wo ein Neubau für die Winderei, Zwirnerei und Appretur-Abteilung erstellt wurde. Beim Bau der Eisenbahnlinie Herzogenbuchsee–Solothurn durch die Centralbahn 1856 wehrte sich Born, dem ab 1852 die alleinige Verantwortung über die Fabri-

kation oblag, dass das Oenztal durch einen Damm abgeriegelt wurde und bewirkte dadurch die Erstellung eines Viadukts.

1869 musste die Fabrik in Wanzwil wegen eines Brands neu aufgebaut werden, ein Jahr später wurde auf dem Wanzwilfeld zudem ein neungliedriger Shedbau errichtet, vermutlich das erste Fabrikgebäude dieser Art in der Schweiz. 1872 vollzog sich eine dreifache Teilung der Firma; die wichtigste Branche, die Fabrikation von Seidenbändern, ging an die Born, Moser & Co. über. 1875 liess sie sich an der Unterstrasse einen stattlichen, dreigeschossigen Bau erstellen, wo sie Büros und Spedition unterbrachte. Die Grosse Depression der 1870er Jahre brachte die Firma in Schwierigkeiten, so dass sie 1883 in eine Aktiengesellschaft (Aktienkapital: 500 000.–) umgewandelt wurde.

Die Launen der Kleidermode liessen die Nachfrage nach Seidenbändern in den 1920er Jahren massiv zusammenschrumpfen. 1934 musste die seit 1913 von Hans Moser (1877–1953) geleitete Aktiengesellschaft liquidiert werden. Nachfolgerin war die 1945 wiederum in eine AG umgewandelte «Hans Moser & Co», die ausschliesslich im Shedbau Seidenstoffe produziert.

In ihrer Blütezeit beschäftigte die Seidenbandweberei Herzogenbuchsee über 500 Arbeiterinnen und Arbeiter. 1895 waren es laut Fabrikstatistik genau 419 Personen, davon 337 Frauen (1901: 358 Beschäftigte; 1911: 279 Beschäftigte; 1923: 134 Beschäftigte; 1930: 37 Beschäftigte).

«Ohne das Lebenswerk Emil Mosers wäre Buchsee heute niemals das, was es ist!», hiess es in Mosers am 4. Oktober 1913 im Berner Landboten erschienenen Nekrolog. Tatsächlich war Oberst Moser, wie man den ehemaligen Kommandanten eines Infanterieregiments nannte, nicht nur Industrieller, sondern auch ein engagierter freisinniger Politiker. Von 1868 bis 1898, die letzten zwei Jahre als Präsident, sass er im Gemeinderat. In diesem Amt sorgte er für die Modernisierung von Herzogenbuchsee (Versorgung mit Licht, Wasser, Kanalisation und Alignementsplan). Von 1897 bis 1907 amtete er als Gemeindepräsident, von 1874 bis 1912 als Kirchgemeinderat, ab 1879 war er Kirchgemeindepräsident. Dem bernischen Grossen Rat gehörte er von 1892 bis 1894 an, dem Nationalrat von 1893 bis 1902. An der parlamentarischen Tätigkeit habe er allerdings nicht viel Geschmack gefunden, «als Mann der Tat war ihm das parlamentarische Reden über Alles und noch Einiges mehr nicht sympatisch».

Den Bericht von Emil Moser drucken wir unverändert ab. Auslassungen

wegen Unleserlichkeit und Ergänzungen sind mit eckigen Klammern gekennzeichnet.

Meine geschäftlichen Erfahrungen als Kaufmann & Industrieller als erster Director und Gründer der Seidenbandweberei Herzogenbuchsee

Meine Erfahrungen als Kaufmann & Industrieller [S. 1]

Einleitung. Im Frühjahr 1855 trat ich als Lehrling ins väterliche Geschäft. Am 22 Juli 1857 zog ich in die Fremde, bis Dec. in St. Etienne Lyon & bis Ende 1860 in Wien. Im J. 1861 trat ich als Correspondent & Reisender in die Firma Moser & Co, Abtheilung Fabrik. Chef war Joh. Born Vater & nach s. Tode im J. 1865 A. F. Born[1]. Bei diesem Anlass erhielt ich die Procura. Im J. 1871[2] zerstörte ein Brand die Fabrik in Wanzwyl, was Veranlassung gab, im J. 1872 die beiden ohnedem schon lange getrennt geführten Geschäfte auch formell zu trennen. Mit 1 Juli 1872 wurden die Firmen wie folgt fortgeführt

Moser & Co mit 3 Associés	G. Moser-Gohl
	Sam. Fried. Moser
	Arnold Moser-Vogel
Born Moser & Co mit 3 Associés	Alb. Fried. Born
	Emil Moser
	Emil Born[3]

In meiner Firma ging im Anfang das Geschäft gut; aber bald kam eine Reihe schlechter Jahre. Wir griffen zu Consignationen[4], die noch grössere Verluste brachten. So wurde die Firma Born Moser & Co im J. 1882 genöthigt, die Zahlungen einzustellen. Es brauchte ein volles Jahr, bis es gelang, sich mit den Gläubigern abzufinden & durch Gründung einer Aktiengesellschaft den Fortbestand uns. Industrie zu sichern. Die Last dieser Transaktionen lag bereits ganz auf mir. Was ich in diesem Jahr durchgekämpft habe, möchte ich nicht noch einmal durchmachen!

Diese geschäftliche Carrière berechtigt mich nicht nur, sondern legt mir die Pflicht auf, für meine Nachfolger im Geschäft meine Erfahrungen & Rathschläge schriftlich niederzulegen. Ich machte gute Zeiten durch, ich

musste aber auch die schlechtesten & den geschäftlichen Schiffbruch über mich ergehen lassen. Ich arbeitete als Correspondent, Calculant, ich löste schwierige Probleme der Buchführung; ich hatte einen [S. 2] langjährigen persönlichen Verkehr mit der Kundschaft durch meine vielen Reisen in Italien, nach Paris, London, Hamburg, Wien & durch meine Besuche in Basel. Ich kenne unser Geschäft in alle Details von unten bis oben – speziell technische Fragen ausgenommen.

Ich darf also eine hinreichende Kenntniss & Erfahrung in Anspruch nehmen & füge dazu die Liebe zu dem Geschäft & den besten Willen bei, demselben auch nach meinem Rücktritt oder Tode noch nützlich zu sein. –

1. Direction [S. 3]

Weder kann ich Anspruch machen, meinen Posten als Direktor der Seidenbandweberei Herzogenbuchsee seit 1 Juli 1883 vollständig & befriedigend ausgefüllt zu haben, noch masse ich mir an, eine richtige Wegleitung dazu zu geben; allein einige Betrachtungen darüber kann ich mir doch nicht versagen. Auch hier werden die Engel nicht vom Himmel fliegen & Alles vollkommen leiten. Wir bleiben immer schwache Menschen & erreichen die Vollkommenheit nie. Jeder Leiter des Geschäfts wird nach seinen Fähigkeiten & Charakter-Eigenschaften seine Stelle versehen.

Strenge Rechtlichkeit, Unpartheilichkeit gegen die Untergebenen, Fürsorge für die Arbeiter, Vorangehen mit gutem Beispiel in Arbeit, Sparsamkeit & Sorgfalt für Alles werden immer die Zierden des Direktors ausmachen.

Vor Allem muss sich der Direktor seiner grossen *Verantwortlichkeit* bewusst sein. Er muss die *treibende* Kraft des Geschäfts sein. Er muss dem Ganzen einen Geist der Emsigkeit, des Strebens nach Vervollkommnung beibringen können.

Arbeit hat der Direktor immer; aber er muss sie in solche Bahnen leiten, die das Geschäft vorwärts bringen. Mit andern Worten, er muss unbedingt der *Offensive* huldigen, die *Defensive* nur notgedrungen durchfechten. Er muss schieben, nicht geschoben werden. Seine grössten Sünden sind die *Unterlassungssünden*.

Ich habe seit Jahren die Gewohnheit, jeden Montag V.M. das ganze Geschäft zu besuchen, Stuhl für Stuhl zu notiren, um immer à jour zu sein. Ich

Emil Moser, 1837–1913

Emil Moser in jungen Jahren

glaube diese Praxis dürfte sich auch ferner empfehlen, der Direktor kommt damit mit jedem Arbeiter in persönlichen Verkehr & weis, wie die Ausführung der Aufträge sich macht. Sieht er leere Stühle, so spornt ihn diess an, für dieselben Arbeit zu suchen. Ausserdem ist es rathsam, einzelne Branchen unerwartet zu besuchen. –

2. Personelles [S. 4]

a. Prokurist oder Vice-Direktor. Es war mein Wille, etwas mehr mich mit m. Mitarbeiter Paul Born[5] über das Geschäft zu unterhalten & zu berathen. Allein da er selten meine Anfragen beantwortete oder seine Meinung äusserte,

so war ich genöthigt, meine Entscheidungen mehr nach eigener Überlegung zu treffen. Ich muss diess bedauern & möchte trotzdem m. Nachfolger empfehlen, sich stets mit s. ersten Mitarbeiter zu besprechen & zu berathen. Es wird auch gut sein, wenn Direktor & Vizedirektor sich möglichst in die Arbeiten theilen, damit Jeder mit einer gewissen Selbstständigkeit arbeiten kann. Bei uns gab sich diess von selbst, indem Vzr. Paul Born die technische Leitung ganz selbstständig übernahm. – Später kann es vielleicht umgekehrt der Fall sein.

b. Angestellte. Hier möchte es sich empfehlen, mit s. Angestellten freundlich zu verkehren, aber sich doch nicht zu familiär zu machen. Die Zeit des Direktors ist kostbar. Er muss in den Geschäftsstunden sich gewöhnen, nur geschäftlich, kurz & knapp mit den Angestellten zu verkehren, sonst liegt die Gefahr nahe, dass er eine kostbare Zeit mit unnötigen Auseinandersetzungen oder nicht zur Sache gehörenden Unterhaltungen verliert. – Ausser dem Geschäft möge man dann sich frei mit Angestellten unterhalten, aber gerade dann von Geschäftssachen *nicht* reden.

Jeder Angestellte soll seinen bestimmten Wirkungskreis haben & dafür verantwortlich sein. Ohne Noth sollen ihm nicht andere Arbeiten übertragen werden.

c. Lehrlinge. [S. 5] Wir haben bis jetzt das Lehrlingssystem weit ausgebildet. Die Comptoirarbeiten wurden meist durch Lehrlinge besorgt. Dieses System erfordert eine grosse Aufsicht & Controlle & trotzdem gibt es immer Irrthümer & Unterlassungen. Ich glaube, dass Lehrlinge durchaus keine Ersparniss sind & dass man mit fixen Angestellten mehr leisten könnte.

d. Arbeiter. Bis jetzt sind wir mit unsern Arbeitern gut gefahren. Wir lassen unsern Arbeitern etwas mehr Freiheit als andernwärts & ich glaube nicht zu unserm Schaden. Wir werden aber von den Arbeiterbewegungen nicht verschont bleiben. Meine Ansicht ist die, dass ein gutes Verhältnis zwischen Kapital & Arbeit sich hauptsächlich durch Gewinnbeteiligung der Arbeiter dauernd herstellen lässt. Ich möchte dass auch für unsere Industrie empfehlen. Wenn z.B. das Kapital 4% Zins vorab nimmt, so dürfte der Reingewinn verteilt werden:
2/3 Capital, 1/3 Arbeit oder
1/2 Capital, 1/2 Arbeit.

In jedem Fall ist ein freundlicher Verkehr mit den Arbeitern, eine gerechte Behandlung Aller ein Haupterforderniss. Die Arbeiter sind unsre Mitmenschen, deren Wohl & sittliche Hebung uns ganz besonders angelegen sein soll.[6]

3. Fabrication [S. 6]

Eine auf der Höhe stehende Fabrikation ist die natürliche Grundlage eines guten Geschäftgangs; sie ist die selbstverständliche Grundbedingung. Trotzdem genügt ein guter Techniker allein nicht, um ein Geschäft gut zu machen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die meisten Techniker einseitig sind & selten gute Kaufleute sind. Es ist auch in unserm Geschäft nicht möglich, dass ein Techniker Alles besorgen kann. Deshalb werden technische & comerzielle Leitung immer mehr oder weniger getrennt sein müssen. Dass einmal dieser, ein ander Mal der andere das Übergewicht haben wird, wird von den persönlichen Verhältnissen abhangen.

In jedem Fall ist in der Fabrikation Ordnung & Sparsamkeit die Hauptsache. Es sind namentlich möglichst Resten von Seiden, Chappen, Baumwollen in gefarbtem Zustande & namentlich auf Spuhlen möglichst zu vermeiden. Sobald es solche Überschüsse gibt, so muss der Fabrikant nicht ruhen, bis solche Posten wieder verwendet werden könnten.

{Nachtrag:}

Besondere Vorsicht & Pünktlichkeit erfordern Spezialitäten, die nur für einen bestimmten Zweck Verwendung finden & als Band so viel als unverkäuflich sind. Es braucht oft wenig, um ein Band refüsirt zu erhalten, eine Idee andere Nuance [...] bringt grossen Verlust.

Auf fremde Muster nach theoretischer Calculation Orders zu nehmen, hat sich auch oft als Missgriff erwiesen. Wo immer möglich sollte man zuerst Muster machen lassen & nur auf eigene Typen & Qualitäten Orders annehmen. Die Kundschaft ist sehr diffizil & macht die grössten Ansprüche betreff Qualität, Farben, Touché, Lieferzeit etc.

4. Calculationen [S. 7]

Das ist eines der wichtigsten Kapitel in jedem Fabrikations-Geschäfte. Ich sage, man kann nicht genug rechnen.

Das Calculiren gibt den richtigen Weg zum Verkaufen. Man weiss bis wie weit man im Nothfall Conzessionen machen kann. Wir calculiren jetzt wie folgt:

Rohstoffe mit 6% Zinszuschlag			100
dann 30% Nutzen		+ 30%	30
			130
dann 10% Spesen		10%	13
			143
dann 5% Abgang		5%	7
Zusammengezogen	50%		150.

Arbeitslöhne mit 10% Zuschlag für Zins & Aufsicht. Es ergibt sich also im Ganzen

	100
6% Zins	6
	106
50%	53
	159
darauf geben wir 20% Sconto	32
	127
3% Cassa	4
bleiben	123.

Da oft noch Provision dazu kommt, so sind unsre Preise knapp genug.

Es ist daher am Platze die Preise möglichst höher zu halten. Ich verfahre immer so, dass ich zuerst calculire & dann den Artikel schätze, ob er mehr werth scheint. Regel ist immer so viel fordern als möglich. Es wird dann später schon abgestreicht. –

- Regel ist: Uni Artikel müssen scharf calculirt werden.
- Façonnés müssen bessere Preise machen, wenigstens 5% mehr
- Ferner ist zu berücksichtigen: Schmale Artikel, weil viel Pliage Spesen verursachend müssen Zuschlag bekommen.
- Einige Grège Artikel gehen im Färben ein. Es ist darauf Rücksicht zu nehmen, weil der Kunde nicht mehr bezahlt als er erhält.

Calculationen [Nachtrag S. 8]

Bei billigen Seidenpreisen [...] & bei geringen Artikeln genügen 10% für allgemeine Spesen absolut nicht mehr. Man muss daher bei den ganz billigen Artikeln [...] unbedingt etwas voller rechnen resp. 1 à 2[c] mehr per Linie verlangen.

5. Einkäufe [S. 9]

Wenn man Alles zum Voraus wüsste, so wäre man bald reich. Das gilt für die Einkäufe.

Als erste Regel möchte ich aufstellen: nur gute Qualitäten einkaufen, geringere erweisen sich in der Fabrikation als nachteilig, geben mehr Abgang & Zeitverlust.

Nach meinen langjährigen Erfahrungen ist mit Spekuliren für die Fabrikation nichts zu holen. Wenn ich dann & wann gut eingekauft hatte, so habe ich viel mehr verloren durch zu grosse Einkäufe. Nach Bedarf zu kaufen, hätte unsere Ergebnisse ganz wesentlich verbessert. Die Meinung ist die, dass die Seidenpreise nie mehr eine aussergewöhnliche Höhe erreichen werden. Im Gegenteil werden Seidenpreise durch die Fortschritte in der Seidencultur im fernen Osten im Durchschnitt immer niedrige bleiben.

16 Jan 1901 [Nachtrag:]

Die Campagne von 1900 hat bewiesen, dass sobald Seidenpreise zu hoch steigen, der Consum sehr bedeutend eingeschränkt wird & abnimmt. So konnten sich die hohen Seidenpreise Jan. 1900 Org.[7] 20/22 f 63.– nicht halten. Sie bröckelten im Laufe des Jahres ab bis sie auf f 48 ankamen. Es hat sich daher die Meinung ausgebildet, dass sobald Onganzin über f 50– steigt eine Einschränkung im Verkauf der Seidenwaren erfolgt. –

Bei einem Aufschlag haben wir selten etwas profitirt, weil es immer lange geht bis man den Aufschlag nach & nach durchdrücken kann. Kommt aber ein Abschlag, so fordert die Kundschaft sofort billigere Preise. Es ist daher rathsam, bei hohen Preisen nur bei Bedarf von der Hand in den Mund zu kaufen & diejenigen Artikel zu forcieren, für welche man noch Rohstoff oder Vorrat hat.

6. *Verkäufe* [S. 10]

Der Direktor muss täglich studiren, die Verkäufe zu mehren. Immer & immer muss er die vorrätigen Posten Waare im Auge haben & bei jeder Gelegenheit offrieren.

Der monatliche Betrag der Verkäufe bildet den besten Barometer für den Geschäftsgang. Bei sinkender Tendenz Alles aufbieten, um die Verkäufe wieder zu heben.

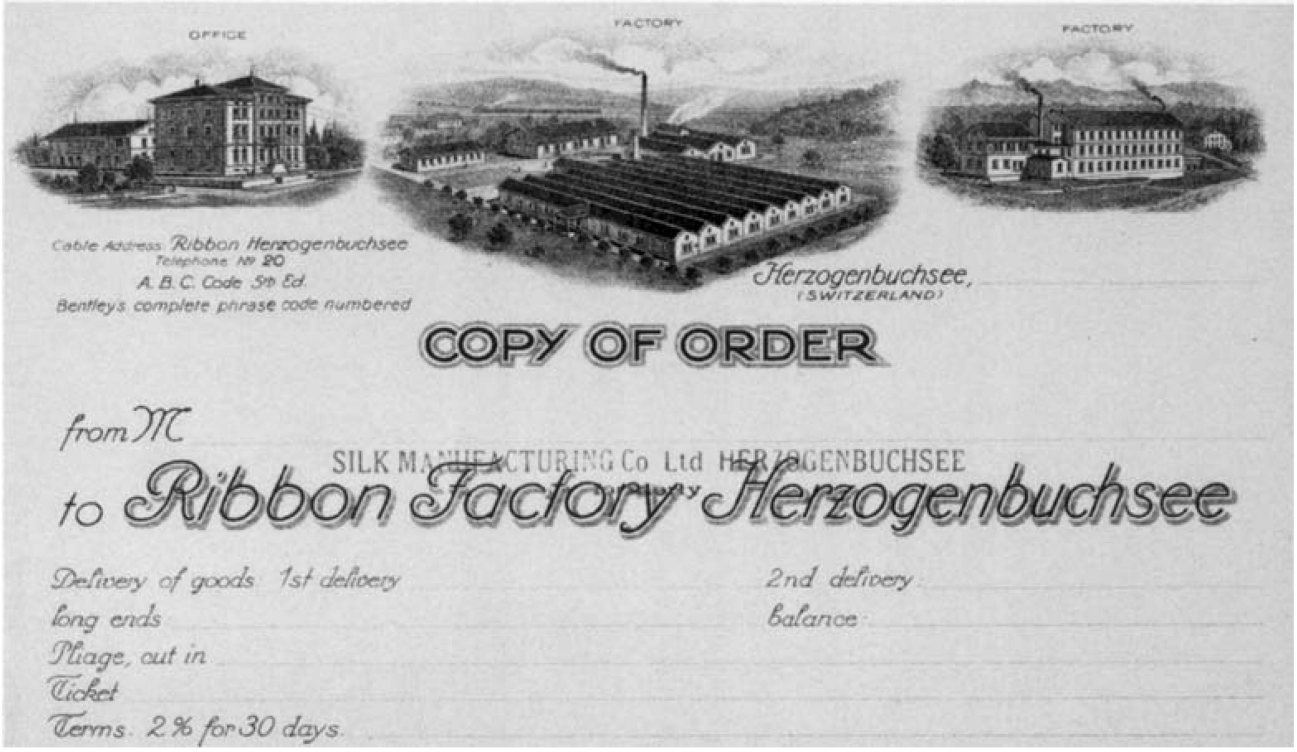
Um verkaufen zu können, muss man sich auf einen ganz festen Boden halten. Man muss die Überzeugung haben, dass man leistungsfähiger sei als Andere oder mindestens im Stande sei, ihnen die Stange zu halten. Ferner ist zu beachten:

1. Genau wissen, was der Artikel kostet oder im Stande sein ihn neu zu calculiren.
2. nie mit der letzten Limite ins Feld rücken, denn ich kenne keinen Käufer, der nicht marktet & die Preise drücken möchte, gleichviel welchen Preis man ihm fordert.
3. in keinem Fall muss man sich auf Verlust bringende Preise drücken lassen. Sieht man, dass es in einem Artikel nicht geht, so ist es am besten, kurz abzubrechen & sich nicht in weitere Discussionen einzulassen.
4. Im Allgemeinen muss man hart & zähe sein & sich nicht durch lange Deklamationen & Jammerscenen beeinflussen lassen. Wer viel Redekunst anwendet, dem ist schon nicht zu glauben & zu trauen.
5. Wenn man sich nicht angewöhnt, auf einer gewissen Preis Basis festzuhalten, so ist man verloren, denn heute probirt jeder Käufer wie weit er drücken kann. Man muss sich nur nicht imponiren lassen & ruhig bei einer bestimmten Limite festhalten.

7. *Verkehr mit der Kundschaft* [S. 11]

Der Hauptverkehr findet brieflich stat; indessen ist es von grösstem Wert, alle Kunden persönlich zu kennen & jeden nach seinen Eigenheiten zu behandeln.

Im *brieflichen* Verkehr mit jedem Kunden hat man sich genau mit der betreffenden Geschäftslage à jour zu setzen. Man muss wissen, was der Kunde



Briefkopf um die Jahrhundertwende

bestellen kann, was er rückständig hat, ob er in seinen Zahlungen im Rückstand ist etc. – Nach allen diesen Faktoren wird auch der spezielle Fall, Anfrage oder Offerte, beeinflusst.–

Der *persönliche* Verkehr ist der wirkungsvollste & ist desshalb jeder Anlass dazu gehörig auszunützen. Am angenehmsten ist es, Kunden im Haus zu empfangen. Sie stehen dann ganz unter dem Einfluss unsrer Offerten, Alles Material steht uns zu Gebote, so dass in irgend einem Artikel ein Geschäft zu machen ist. Je nach Bedeutung des Kunden ist ihm auch einige Gastfreundschaft zu erweisen. Schwieriger & umständlicher ist unser Besuch bei der Kundschaft, sei es in Basel oder auf fremden Plätzen. Indessen ist dieser Verkehr der lehrreichste. Man sieht & hört am meisten, was verlangt wird, was die Conkurenz bringt, was für eine Stimmung im Bandgeschäft herrscht etc.

Im persönlichen Verkehr sei man artig & zuvorkommend, aber nicht zu untertänig. Jeder gebe sich natürlich wie er ist. Ich kann sagen, dass ich durch den Jahre langen persönlichen Verkehr mit vielen Kunden auf sehr gutem Fusse stehe. –

8. *Preise* [S. 12]

Die Feststellung der Verkaufspreise kann nicht für alle Kunden gleich gemacht werden. Die Preise sind im Ganzen so bestritten, dass man unserseits die Tendenz haben muss, so viel als möglich zu fordern.

Folgende Gesichtspunkte mögen massgebend sein:

1. Bei gutem Geschäftsgang, guter Nachfrage oft nur für gewisse Artikel oder Breiten *Preise erhöhen.*
2. Rücksicht nehmen auf Bedeutung der Kundschaft, Solidität, Coulanz oder Chicane.
3. Wo Provisionen, Spesen oder lange Termine zu tragen sind, Preise entsprechend erhöhen.
4. Bei gleichwertiger Grosskundschaft dürfen keine Preisbegünstigung gemacht werden.

Mein Hauptprinzip war:

5. *nur* zu arbeitende Artikel nie mit Verlust zu verkaufen.
6. bei Vorrat & Parthiéware ein Auge zudrücken & abfahren. [Nachtrag]
7. Es ist leider nicht durchzuführen, alle Preise in Francs per 14.40 m. & 20% Sconte zu machen Es muss der Bequemlichkeit der Kunden nachgegeben werden.

So entstehen Preise in £ & pence per 36 Yards net
in Mark per 14.40 m. 13%
in Mark netto per 10 oder 12 meter
in Francs netto per 10 oder 12 meter 100 m.
in Francs mit Sconto 10 oder 12 meter

Alle diese Variationen muss man leicht handhaben & Formeln dafür aufstellen.

14.40 m. mit 20% = 18 meter netto ½ ab = 9 m. netto
⅓ ab 6
= 12 meter netto
10 meter netto rechne ich ½ von 18 = 9 + ⅑ = 10
36 Yards engl. rechne ich 100 Centimes = 18 d.
also 50 Centimes = 9
30 Centimes = 5,4 etc
10 Yards in Dollars & Cents 1/6 vom Franc = Cents verzollt
also f 3.60 = 60 Cents.[8]

9. Conkurenz [S. 13]

«La concurrence est l'âme du commerce.» Man muss sie aber verstehen diese Seele, sonst bringt sie grosses Herzeleid.

Freilich muss man genau verfolgen, was die Conkurenz bringt, was sie für Preise macht, aber man muss sich hüten, sich nur ins Schlepptau derselben nehmen zu lassen, sonst ist man verloren. Ich halte im Gegenteil viel auf ein selbstständiges Vorgehen, auf Schaffung eigener Qualitäten & Artikel.

Man kann sicher sein, dass die Hälfte der Conkurenz-Nachrichten falsch oder übertrieben oder besonderen Verhältnissen entspringen z.B. Parthiewaaren, Preisconzessionen wegen verspäteter Lieferung. Man lasse sich nie vom ersten Eindruck deprimiren, sondern gehe der Sache auf den Grund & denke ruhig nach.

Unter Conkurenz verstehe ich auch diejenige die man sich selbst machen kann. Diess kann geschehen, wenn man den gleichen Artikel in 2 sich reibende Häuser legt oder wenn man namentlich im Exportgeschäft zu viel Kanäle der Offerten & des Verkaufs hat. Beides ist zu vermeiden.

Wenn man eine gute Verbindung für einen überseeischen Platz hat, so muss man sich nicht durch schöne Versprechungen Anderer verleiten lassen, den Artikel in andere Hände zu legen.

10. Credit-Nehmen [S. 14]

Hauptregel ist, den Credit nie so stark in Anspruch zu nehmen, dass man sich irgend einen Zweifel oder geradezu einer Verweigerung aussetzt.

Bankcredite sind nicht mehr als möglich in Anspruch zu nehmen; denn diess ist das teuerste Geld das man hat. [Nachtrag:]

In allen Operationen immer darauf halten, dass man mit den eigenen Mitteln auskommt & nicht genöthigt wird, den Credit zu sehr in Anspruch zu nehmen oder gar genöthigt wird Geld zu suchen. Wenn man keines braucht, so scheint es als ob die ganze Welt uns geben möchte & braucht man wirklich welches, so findet man meist verschlossene Thüren & statt Dienstanerbietungen allerlei Bedenken & Ausflüchte.

11. Credit-Geben [S. 15]

Dieses Kapitel darf nicht ausser Acht gelassen werden, im Gegenteil, es soll mit grösster Sorgfalt behandelt werden.

Die Preise sind heute im Allgemeinen knapp, so dass man nicht noch den Risico von Verlusten laufen kann. Also jede neue Kundschaft oder jede auch ältere Verbindung, die dazu Anlass gibt, genau beaufsichtigen & Informationen darüber einziehen.
Die Erfahrung hat auch gelehrt, dass einige Länder und Absatzgebiete besonders gefärlich sind so z.B. Rumänien, Türkey, Egypten, Polen. Besser ist es diese Länder zu meiden oder nur gegen baar zu machen. [Nachtrag:]

Selbst auf die eigenen Vertreter soll man sich nicht immer ganz verlassen. Dieselben haben das Interesse viel Geschäfte zu machen & sind eher geneigt, die Creditfähigkeit der Kunden optimistisch zu betrachten. Sie riskiren nicht selbst & lassen sich daher durch ihr Interesse um so eher beeinflussen – In allen wichtigen Fällen neben dem Urtheil des Agenten noch selbstständige Informationen einholen.

12. Agenten [S. 16]

Die Agenten sind ein notwendiges Übel geworden. Die Schattenseite ist, dass die Agenten auf grossen Plätzen wie eine Meute von Jagdhunden auf die wenigen Kunden herfallen & dass der eine den andern zu unterbieten sucht auf Kosten seines Fabrikanten das Geschäft zu erhaschen. Der Agent hat nur ein Interesse & das ist, sich seine Provision zu sichern. Ob der Fabrikant etwas verdient, dass steht bei ihm in zweiter Linie.

Es ist also unbedingt notwendig, die Agenten scharf im Zügel zu halten & sich durch ihre Lamentationen nicht so weit drücken zu lassen, dass man mit Verlust arbeiten sollte.

Sehr wünschbar ist es, den Agenten persönlich zu kennen, damit man sich ein Bild von seinem Charakter, Zuverlässigkeit & seinen Leistungen machen kann. Selbstverständlich ist, dass ein Agent alle moralischen Garantien bietet, um ihm unser Vertrauen zu schenken.

13. Comptoir [S. 17]

Das Comptoir soll die geistige Werkstätte des ganzen Geschäfts sein, der Knotenpunkt, wo alle Fäden zusammenlaufen.

Es muss also im Comptoir strenge Ordnung & emsiger Fleiss herrschen.

Die *Correspondenz* soll immer prompt & mit den ersten Bahnzügen erledigt werden. Das macht bei der Kundschaft guten Eindruck. Es ist auf schöne Schrift, richtige Ortografie, klaren Styl & erschöpfende Erledigung des Gegenstandes zu halten.

Die *Buchhaltung* soll sauber geführt & immer à jour sein. Eine correkte Buchführung ist für jedes Geschäft eine selbstverständliche Sache.

Der Chef soll Alles im Auge haben & controlliren & nichts unterschreiben, das er nicht sorgfältig gelesen & eventuell controllirt hat. –

14. Pliage & Spedition [S. 18]

Dieser Branche ist alle Sorgfalt zu widmen & eine zuverlässige Hand soll dieselbe leiten.

Die Waare mag noch so schön sein, wenn sie nicht nach Vorschrift pliirt ausgerüstet, etiquettirt & verpackt ist, so kann & wird sie beanstandet. Namentlich für Export sind diese Dinge von grösster Wichtigkeit, namentlich auch in Rücksicht auf die Verzollung. Für Export besonders ist auf eine gefällige & reiche Ausstattung der Waare & namentlich der Musterkarten zu sehen.

Sodann muss jeder Kunde oder jede gleiche coque [?] stets gleich ausgerüstet, verpackt & spedirt werden.

15. Inventar & Abschluss [S. 19]

Diese letzte Operation im Geschäftsjahr erfordert von Seite des Direktors grosse Sorgfalt & Nachdenken.

Namentlich eine Aktiengesellschaft soll den Abschluss nach soliden Grundsätzen machen, um die Sicherheit & Lebensfähigkeit des Geschäfts für die Zukunft zu sichern. Der Abschluss soll so gemacht werden, dass auch im Falle der Liquidation kein Verlust zu befürchten wäre.

Die Arbeiten sind folgende:

1. Waareninventar. Vorerst soll eine genaue Aufnahme der Vorräte stattfinden, bestehend in

Rohstoffen	Roh	Waaren	Roh
Rohstoffen	Gefarbt	Waaren	Gefarbt

Consignationen

Regel: nichts vergessen, aber auch nichts doppelt aufnehmen.

Das Wichtigste ist neu Aussetzen der Inventurpreise, das vom Direktor immer selbst gemacht werden sollte. Alle Preise sollen keinen Zuschlag für Nutzen haben; dagegen sollen ältere Sachen entsprechend herabgestutzt werden.

Ich habe in den 12 Jahren die Preise möglichst herabgedrückt.

Auf dem Ganzen Inventar werden 6% Sconto abgezogen.

Geräthschaften, Vorräte von Kohlen, Cartons, Papier, Holz, Oehle, Heu, Hafer etc. wurden gar nicht aufgenommen.

2. Bücherabschluss kann erst erfolgen, wenn alle Abschreibungen gemacht sind & selbstverständlich die Zalenbilanz richtig ist.

3. Die Abschreibung sind

a solche die der Direktor vornimmt

b solche die durch Verwaltungsrat & Aktionärversammlung auf Vorschlag der Direktion fest- [S. 20] gestellt werden.

a. Die Ausstände werden sorgfältig durchgegangen, Zweifelhaftes & Faules theilweise oder ganz abgeschrieben. Von den Ausständen überhaupt sollen mindestens 6% für Delcredere & Zins resp. Sconto auf Delcredere Conto vorgetragen werden. Das Wechselportefeuille ist zu taxieren & abzuschätzen.

Als fernere von mir eingeführte Abschreibung ist eine solche am Waaren Conto, die jetzt 10% beträgt & in guten Jahren vermehrt werden sollte. –

b. laut Statuten sind die Abschreibungen an Gebäuden & Liegenschaften, an Maschinen & Geräthschaften von der Akt.Versammlung zu bestimmen.

An letzteren Posten ist nicht mehr viel abzuschreiben, so dass in Zukunft mehr an den Gebäuden abgeschrieben werden kann.

Ebenso wird die Einlage in den Reservefond bestimmt.

Die Regel ist die:

in *guten* Jahren das Resultat nicht zu gut erscheinen lassen. Desshalb Preise herabdrücken, Abschreibungen machen, alle Reserven voll stopfen.

in *schlechten* Jahren Abschreibungen sistiren, was bei dem jetzigen Stand des Geschäfts wol möglich ist.

Ein weiteres Geschäft beim Abschluss ist die Bestimmung der *Gratificationen*, die bis jetzt der Direktion zur Bestimmung & Verteilung überlassen waren. Wenn irgend möglich, sollen Gratifikationen ausgerichtet werden. Denn dieselben bilden einen mächtigen Ansporn für die Angestellten [S. 21] nicht nur mechanisch zu arbeiten, sondern das Interesse des Geschäfts immer im Auge zu haben.

Man muss darauf halten, dass der Abschluss [...] 3 Juni bis Ende Juli fertig wird, damit man möglichst bald weiss wie man gearbeitet hat. Es ist eigentlich peinlich ein ganzes Jahr zu arbeiten & erst durch den Abschluss zu erfahren, wie man gearbeitet hat. – Ich habe schon oft darüber nachgedacht, ob nicht vierteljährlich ein annäherndes Resultat festzustellen wäre. Aber genau wird diess nicht möglich sein. Man muss sich desshalb mit dem allgemeinen Gefühl über guten oder schlechten Geschäftsgang das Jahr hindurch begnügen.

In allen Fällen, treu seine Pflicht thun, nicht muthlos werden, aber auch nicht übermüthig. Ausdauer & Beharrlichkeit werden schliesslich doch belohnt!

Diese Zeilen habe ich während der Juni Sitzung des schweiz. Nationalrats in Bern geschrieben als Vermächtniss an meinen Nachfolger in der Direktion der Seidenbandweberei HBuchsee. Ich habe für diese Industrie viel gestritten & gearbeitet & möchte auch nach meinem Weggang oder Hinschied dazu beitragen, dieselbe zu neuer Blüthe & Gedeihen zu führen!

Bern, 9 Juni 1896
am Tage unsrer Abreise an
die schweiz. Landesausstellung in Genf

Emil Moser
Nationalrat

{Nachtrag} [S. 22]

Die Musse meiner Ferien veranlasst mich noch zu einigen Ergänzungen

16. Direction Pflichten & Befugnisse

1. Ich habe schon erwähnt, dass der Director sich seiner vollen Verantwortlichkeit bewusst sein soll. Er soll sich nicht auf den Verwaltungsrat stützen; denn bei dem raschen Wechsel unsrer Industrie muss er handeln & oft rasche Entschlüsse fassen. Dagegen soll er dem V.R. Alles mittheilen & ihn stets auf dem Laufenden halten. Für die eigentliche Geschäftsführung muss er sich stets volle Selbständigkeit wahren. Dagegen wird er dem V.R. folgende Gegenstände unter Antragstellung dem V.R. zum Entscheid vorlegen:
   a. Die Wahl der Angestellten & die Höhe der Salaire
   b. Aufnahme von Darlehen, mit oder ohne Hypothek
   c. Bauten & Vergrösserungen
   d. Anschaffung grösserer Maschinen
   e. An- & Verkauf von Gebäuden & Liegenschaften
   f. Einführung neuer Artikel oder Geschäftszweige.
   g. Betheiligung an andern Unternehmungen.
2. Die Hauptsorge ist das finanzielle Gleichgewicht stets aufrecht zu halten & über die Solidität des Unternehmens strenge zu wachen.
3. Ebenso wichtig ist die Fabrikation in uns passende, für uns vortheilhafte Artikel zu leiten.
4. Die alten Vorräte zu liquidiren & zu verhüten, dass nicht neue dazu kommen. Wir sind etwas zu viel mit alten Stocks belastet. Forciren lässt sich ein Verkauf nicht. Man muss aber jeden Anlass benutzen, alte Sachen abzustossen.
5. Einkäufe der Rohstoffe
6. Feststellung der den Calculationen zu Grunde zu legenden Rohstoffpreise. Die Calculationen soll der Direktor entweder selbst besorgen oder wenigstens genau controlliren.
7. Bestimmung der Verkaufspreise. Bei gewissen Artikeln oder bei günstigen Conjunkturen sind solche über den Calculations Preisen zu halten. [S. 23]

8. Abschluss der Assekuranz-Verträge. Sorge, dass dieselben rechtzeitig erneuert werden.
9. Bestimmung der Inventar Preise, Feststellung der dem V.R. vorzulegenden Bilanz.
10. Allgemeine Orientierung in der Geschäftslage in finanzieller, nationalökonomischer & politischer Beziehung. Studium der Kursberichte nicht nur der eigenen Artikel (Seide) sondern auch anderer Artikel. Reisen & Bekanntschaft mit andern Industriellen, Kaufleuten, Banken sind nützliche Anlässe sich in der allgemeinden Welt- & Geschäftslage zu orientieren, vieles Nützliche zu vernehmen & sich ein eigenes Urteil zu bilden.

17. Gute Zeiten, Schlechte Zeiten [S. 24]

werden immer abwechseln. Woher sie kommen ist uns oft nicht klar. Aber es geziemt sich festzustellen, wie man sich dabei zu verhalten hat.

A. Gute Zeiten scheinen sich leicht zu machen. Aber es ist doch sorgsam zu wachen, dass sie nicht spurlos an uns vorüber gehen. Desshalb muss man die guten Conjunkturen benutzen & das Eisen schmieden so lange es warm ist. Denn es dankt uns nachher kein Mensch dafür, wenn wir es nicht thun.

Erstens wird es sich darum handeln auf bessere theurere Artikel zu halten oder solche die mehr Nutzen lassen, also zielbewusste Auswahl der Artikel.

Zweitens Volle Calculation, Erhöhung der Preise soweit es möglich ist.

Drittens Auswahl der Kundschaft. Bevorzugung der alten treuen Kunden oder solcher, die man gewinnen will. Bevorzugung in erster Linie der soliden grossen Märkte. Export Geschäft darf nicht beeinträchtigt werden.

Nachdem die letzten Jahre uns ungünstige Conjunkturen brachten, Ungunst der Mode, starker Preisabschlag, allgemeine Depression ist es nothwendig, sich fest einzuschärfen, dass man bei guten Conjunkturen, den Ausfall nachholen muss, was ganz gut möglich ist. Ich verweise auf die Resultate der Jahre 1887 & 88.

B. Schlechte Zeiten Die letzten Jahre waren für die ganze Bandindustrie höchst unbefriedigend. Die Gesellschaft für Bandindustrie in Basel hatte bei ihrem Abschluss auf 1 Mai 1901 einen Verlust von über 1 Mill. bei

5 Mill. Aktienkapital. Wir können desshalb unsern Verlust von f 20 000– auf 30 Juni 1901 begreifen & relativ zufrieden sein, obschon es ein schlechter Trost ist, wenn es andern noch schlechter geht. [S. 25]

Solche schwierigen Zeiten stellen grosse moralische Anforderung an die Direction, Muth, Ausdauer & Studium sich ohne grossen Schaden durchzuschlagen. Gegen den Strom kann man zwar nicht schwimmen. Wenn alle Verhältnisse, Ungunst der Mode, allgemeine Depression gegen unsre Industrie sind wie in den letzten Jahren, so kann man von unserm Geschäft allein nicht erwarten & nicht fordern, dass es mit Nutzen arbeite. Das ist nicht möglich. Aber man kann viel thun, um sich ohne grosse Rückschläge durchzuschlagen.

1. Man soll den Muth nicht verlieren & an dem Glauben festhalten, dass wie auf Regen wieder Sonnenschein kommt, so auch im Geschäft nach einer Depression wieder bessere Zeiten kommen & namentlich dass die Mode wandelbar ist & uns auch wieder günstig werden muss.
2. Die schlimmste Seite des schlechten Geschäftsgangs ist die Demoralisation in den Preisen, wie sie jetzt auch zu Tage getreten ist. Wenn Artikel wie die engl. Taffetas boyaux zu 2½ d. the line verkauft werden, so ist diess offenbarer Verlust für den Fabrikanten. Auch die billigen Fanis'es für New York zu 12c f lm schliessen Verlust in sich, wenn man das theure [...] rechnet. Gegen solche Schleuderei & Demoralisation muss man sich wehren & nur in solchen Fällen mitmachen, wenn noch andere Artikel mitgehen, bei denen man auf Preis kommt.
3. Am besten ist es, sein Augenmerk auf Spezial-Artikel zu werfen, die nicht in Aller Hände sind wie z.B. die Garnitur Band für die Tricotage-Industrie die Spezialartikel für die Strohindustrie, die Krochés für China etc.
4. Ein besserer Markt bildet auch der Export, wenn man denselben durch elegante & reichhaltige Mustercollectionen recht bearbeitet. Dieses Geschäft ist mühsam & erfordert viel Arbeit. Es fehlt dabei nicht an unnützen Anstrengungen; aber wenn es einmal einschlägt, so [S. 26] zieht ein Geschäft das andere nach sich, indem die Exportkundschaft viel treuer & conservativer ist als die europäische Kundschaft. Ich glaube, dass kein andrer Bandfabrikant so viel in Collectionen & Offerten für den Export leistet wie wir. Ich möchte sehr empfehlen, dieses Gebiet auch ferner nicht zu vernachlässigen.
5. Ich halte es nicht für ausgeschlossen, dass für die Bandindustrie ganz

neue Artikel resp. neue Anwendungen erfunden werden. Studiren. Probiren. –

Ich darf sagen, dass ich immer mit voller Hingabe mich dem Geschäft gewidmet habe; ich habe leicht & mit Freudigkeit gearbeitet. Auch finanziell bin ich mit Vertrauen dazu gestanden, indem ich den grössten Theil m. Vermögens in Aktien des Geschäfts gesteckt habe. Ich habe also das grösste Interesse an einem guten Geschäftsgang & würde daher zurücktreten, sobald ich das Gefühl hätte, meiner Stellung nicht mehr zu genügen. Möge unsrer Industrie eine noch grössere Entwicklung & gutes Gedeihen bescheert sein zum Wohle unsrer ganzen Gegend.

Schunberg 14 August 1901 *Emil Moser*
Entlebuch

Anmerkungen des Herausgebers

1 Johann Born-Gygax (1800–1865), Schwiegersohn des «Sonnen»-Wirts zu Herzogenbuchsee, absolvierte seine Lehrzeit bei Johann Moser (1777–1820), Inhaber des gleichnamigen Handelsgeschäfts und Vater von Samuel Friedrich (vgl. Anm. 3).
Albert Friedrich Born-Flückiger (1829–1910) trat zu Beginn der fünfziger Jahre ins Geschäft ein, war Gemeindekassier und Gemeinderat von Herzogenbuchsee, Grossrat (1865–1885) und Nationalrat (1871–1879).

2 Hier täuschte sich Moser: Die Fabrik in Wanzwil brannte 1869 ab.

3 Gottlieb Moser-Gohl (1805–1881), ein Vetter von Samuel Friedrich Moser, erlernte in den zwanziger Jahren in Basel das Seidenbandweben. In der Moser & Co. stand er der Handlung vor. Arnold Moser-Vogel war einer seiner Söhne.
Samuel Friedrich Moser-Gugelmann (1808–1891), Emils Vater, besorgte die kaufmännische Administration und war nebenbei Landwirt auf der Scheidegg, einem landwirtschaftlichen Musterbetrieb in Herzogenbuchsee. Weitere Kinder: Amelie Moser-Moser, die «Kreuz»-Gründerin, Robert Moser, Ingenieur in Zürich.
Emil Born (1841–1907), ein Stiefbruder von Albert Friedrich, verliess die Firma 1883, als sie in eine AG umgewandelt wurde.

4 Konsignation: überseeisches Verkaufskommissionsgeschäft.

5 Paul Born (1859–1928), Sohn von Albert Friedrich, Schwiegersohn von Arnold Moser-Vogel, von dem er 1899 die Felderhof-Besitzung im «Winkel» erwarb. Er wurde weithin bekannt als Entomologe; dank seiner wissenschaftlichen Publikationen und der Käfersammlung wurde er 1920 von der Universität Bern mit dem Doktor honoris causa geehrt.

6 Mit der Arbeiterbewegung stand Moser gar nicht auf gutem Fuss. Er galt als Fabri-

kant, so die «Tagwacht» vom 29. Oktober 1902, «der jeden aus seiner Fabrik herausschmeisst, der dem Grütliverein angehört».

7 Organsin: beste Naturseide, die gezwirnt als Kettgarn verwendet wird.

8 Glückliche Zeiten, als die Wechselkurse noch fest waren: Die Preisgestaltung liess sich damals noch per Kopfrechnungen bewerkstelligen.

Nachwort der Redaktion

Die vorliegende Quellenedition ergänzt Karl Schwaars Studien «Herzogenbuchsee – Vom Bauerndorf zum Industriezentrum» und «Die Arbeiterbewegung von Herzogenbuchsee 1880–1940» (Jahrbuch 1987, 1988). Von Emil Mosers Vater, S. F. Moser, war 1980, von seinem Kompagnon Dr. h.c. Paul Born 1988 und von seinem Bruder, dem Eisenbahnpionier Dr. h.c. Robert Moser, 1990 im Jahrbuch die Rede. Zum Umfeld vgl. auch das von unseren verstorbenen Ehrenmitgliedern Hans Henzi und Werner Staub zusammen mit Dr. Samuel Gerber 1985 herausgegebene Berner Heimatbuch «Herzogenbuchsee» und den Jubiläumsartikel über das «Kreuz» in diesem Band.