

Zeitschrift: Mitteilungen über Textilindustrie : schweizerische Fachschrift für die gesamte Textilindustrie

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 73 (1966)

Heft: 3

Rubrik: Betriebswirtschaftliche Spalte

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: 22.01.2026

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

Betriebswirtschaftliche Spalte

Fehlinvestitionen im Textilbetrieb und ihre Vermeidung

K. W.

In der Praxis des Betriebslebens wird man immer und immer wieder davon überrascht, auf welche oft fahrlässige und teilweise sogar leichtsinnige Art und Weise Investitionen geplant und auch durchgeführt werden:

Der technische Vorstand eines bedeutenden Textilwerkes schafft ein bestimmtes Kardengesetz an, nur weil es sein Bekannter, der ein Konkurrenzunternehmen leitet, auch tut!

Der technische Leiter eines anderen Werkes rät zur Anschaffung eines bestimmten Webstuhltyps, weil u. a. der betreffende Vertreter des Herstellerwerkes mit ihm befreundet ist.

Ein anderer technischer Geschäftsführer erhofft durch die Anschaffung eines bestimmten Maschinentyps die Herstellungskosten auf ein bestimmtes Minimum zu senken, ohne dabei zu bedenken, daß der Einsatz dieses Typs ganz bestimmte fertigungstechnische Voraussetzungen hat, die in seinem Werk nicht gegeben sind.

Aehnliche Beispiele kann man in der Praxis Tag für Tag erleben, und es erscheint lohnend, sich einmal Gedanken darüber zu machen, wie bei Investitionen vorgegangen werden sollte.

Grundsätzlich müßte eine Geschäftsleitung bestrebt sein, sogenannte «Prestige-Anschaffungen» zu vermeiden! Was der «liebe Bekannte» auf dem Gebiete der Investitionen im einzelnen unternimmt, sollte keineswegs auch als Richtschnur für den eigenen Betrieb genommen werden! Es eignet sich nun einmal nicht jeder Maschinentyp für jeden Betrieb — sonst wäre die Durchführung von Investitionen ein Kinderspiel —, sondern es gilt, die für den Einzelfall optimale Lösung zu suchen und zu finden. Daß hierfür oftmals sehr viel Ueberlegungen und teilweise auch die Durchführung von Versuchen erforderlich sind, läßt sich nicht umgehen.

Weiterhin sollte man bestrebt sein, grundsätzlich alle «Gefälligkeitsanschaffungen» zu vermeiden, und eine Geschäftsleitung täte oft gut daran, die «Hintergründe» zu durchleuchten, die zu diesen oder jenen Kaufabschlüssen führten.

Es sollte z. B. unmöglich sein, daß ein technischer Leiter ein bestimmtes Maschinenfabrikat bevorzugt, nur weil der betreffende Vertreter mit ihm befreundet ist. Es sollte auch nach Möglichkeit vermieden werden, daß durch Einschaltung von Mittelsmännern Einfluß auf Entscheidungen genommen werden kann, die keineswegs als objektiv gelten. Selbstverständlich sind gerade diese mehr oder weniger offensichtlichen «Gefälligkeitsanschaffungen» in der Praxis ein besonders heikles Kapitel, und es gehört seitens einer Geschäftsführung sehr viel Fingerspitzengefühl dazu, im Laufe der Zeit zu einer gewissen Bereinigung zu kommen, ohne daß die technischen Führungskräfte sich «angegriffen» fühlen.

Auch hinsichtlich der Meinung Dritter auf dem Gebiete der Investitionen wäre oftmals eine größere Achtsamkeit ratsam! So rieten z. B. einige Vertreter eines bekannten Textilwerkes zur Aufnahme eines bestimmten Fertigungszweiges, wozu auch die Anschaffung sehr kostspieliger Maschinen erforderlich war. Die Vertreter versprachen, für den Absatz der Produktion zu sorgen, da hierfür ein Markt vorhanden sei. Nach Anlaufen der Produktion stellte es sich heraus, daß der Betrieb auf der Ware sitzenbleibt, weil die Vertreter den «Mund zu voll» genommen hatten. Mag dieser Fall auch besonders kraß erscheinen, so erlebt man es in der Praxis doch immer wieder, daß

von dritter Seite Vorschläge an eine Geschäftsführung herangetragen werden, deren Realisierung sehr kostspielig ist und für deren Erfolg, außer mündlichen Versprechungen, keinerlei Gewähr geboten ist.

Schließlich sollte man hinsichtlich der Planung und Realisierung von Investitionen gewisse «utopische» Vorstellungen, wie sie z. B. Geschäftsleitungen und ihre führenden Mitarbeiter besitzen, zu vermeiden trachten. Nicht jeder Automat arbeitet von vornherein besonders wirtschaftlich — nur weil er die einzelnen Tätigkeitsstufen selbstdurchsetzt —, sondern es bedarf der Erfüllung vieler anderer Voraussetzungen, um mit einem Automaten wirtschaftlich fertigen zu können. Auch die technisch vollkommenste Maschine, die bestentwickelte Anlage verbürgt keineswegs von vornherein eine höchstmögliche Kostenverminderung, wenn nicht die (oft sehr schwere) Erfüllung anderer Voraussetzungen mitgewährleistet ist. In der Praxis des Betriebslebens kann man es immer wieder erleben, daß teure Maschinen, die in technischer Hinsicht durchaus ausgereift sind, in irgendeiner Ecke verstauben, bis sie eines Tages auf dem Schrott landen, nur weil man bei der Anschaffung der Aggregate von falschen Voraussetzungen ausging. Auch sind Fälle anzutreffen, daß leitende technische Mitarbeiter ihre Stellung aufgeben mußten, weil man ihnen Fehlinvestitionen nachweisen konnte — nicht etwa, weil die betreffenden Maschinen nicht funktionsreif waren, sondern weil sie für die betreffenden Betriebsverhältnisse nicht zweckmäßig waren und zu Kostenerhöhungen führten.

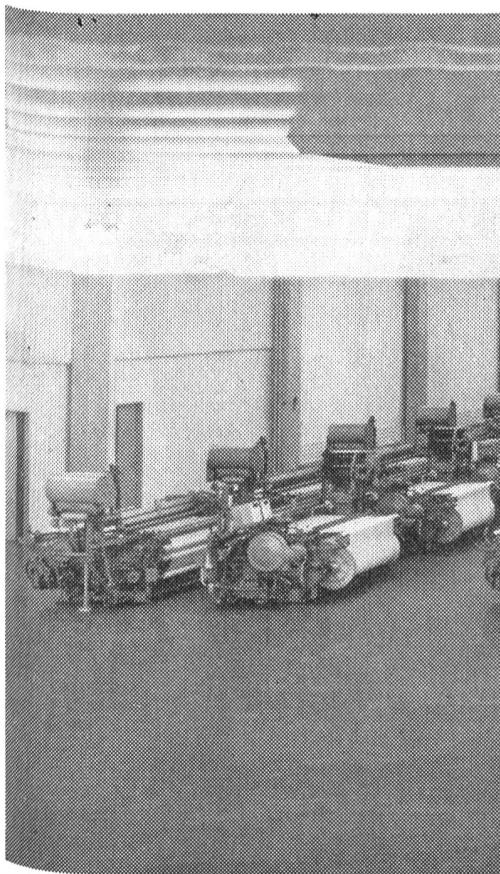
Welche Möglichkeiten gibt es nun in der Praxis, um Fehlinvestitionen so weit als irgend möglich auszuschalten?

Zunächst sollte man grundsätzlich bestrebt sein, vor jeder Anschaffung von Maschinen und Anlagen eine Rentabilitätsberechnung durchzuführen. Dies kann seitens der technischen Betriebsleitung erfolgen, falls diese bestimmte technische Anschaffungen vorschlägt, oder auch seitens der Betriebsabrechnung (Kostenrechnung).

Bei derartigen Rentabilitätsberechnungen hat es sich als zweckmäßig erwiesen, eine sogenannte «Minimal- und Maximalberechnung» anzustellen. Im ersten Falle berechnet man, was die geplante Investition im ungünstigsten Falle einbringt. Bei der Maximalberechnung berücksichtigt man alle günstigen Faktoren und gelangt zu einem Wert, den die Anlage im Optimalfalle einbringen kann. Auf diese Weise gelangt man zu Grenzwerten, so daß es möglich ist, Rückschlüsse auf den wahrscheinlich erreichbaren Grad der Wirtschaftlichkeit zu ziehen.

In der Praxis hat es sich als zweckmäßig erwiesen, daß z. B. die technische Leitung, die eine bestimmte Investition vorschlägt, ihrerseits eine Rentabilitätsberechnung anstellt. Andererseits beauftragt man eine neutrale Stelle, z. B. die Kostenrechnung, auch eine Rentabilitätsberechnung durchzuführen. Aus beiden Berechnungen vermag dann die Geschäftsführung oft sehr aufschlußreiche Erkenntnisse zu gewinnen. (Voraussetzung für die Anwendung dieser Methode ist allerdings, daß es nicht zu sogenannten «Gefälligkeitsattesten» kommt. Die Nebenrechnung sollte also von einer wirklich neutralen Stelle aus erfolgen!)

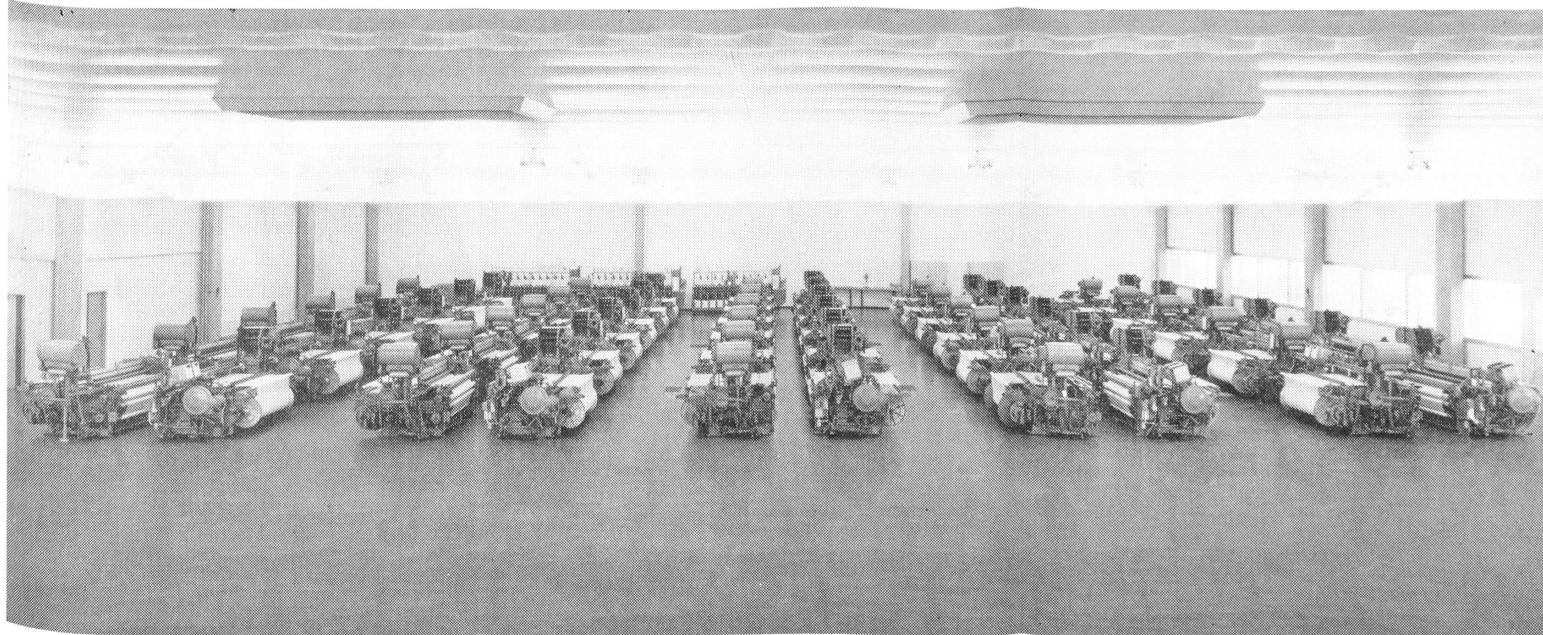
Ist eine innerbetriebliche Nebenrechnung aus irgendwelchen Gründen undurchführbar, so wäre zu prüfen, ob eine Stellungnahme zu den geplanten Investitionen nicht von anderer Seite aus erfolgen kann, z. B. durch Einschalt-



Da Sie am Geschehen in der Textilindustrie interessiert sind, wollen wir Ihnen dieses Inserat, das im «Zürcher Oberländer» erschienen ist, nicht vorenthalten.

Mit freundlichem Gruss,
Maschinenfabrik Rüti AG, vormals Caspar Honegger,
8630 Rüti ZH / Schweiz

Rüti-Webmaschinen garantieren Produktion! — Nach gründlicher Firma Elmer AG in Wald für Produktionsprogramm die vielseitige Webmaschine, Typ SINZAW/2, gewählt und speziell durch den «Aktenkoffer» für die Produktion von Webmaschinen hat RÜTI seine Bedeutung erhalten. Die Betriebs-



Neuer Webmaschinensaal der Firma Elmer AG, Wald

Rüti-Webmaschinen garantieren eine optimale Produktion!— Nach gründlichem Studium hat die Firma Elmer AG in Wald für ihr ausgedehntes Produktionsprogramm die vielseitige Rüti-Webmaschine, Typ SINZAW/2, gewählt. Unter anderem und speziell durch den «Aktionsradius» seiner Webmaschinen hat RÜTI seine weltweite Bedeutung erhalten. Die Betriebssicherheit der Rüti-

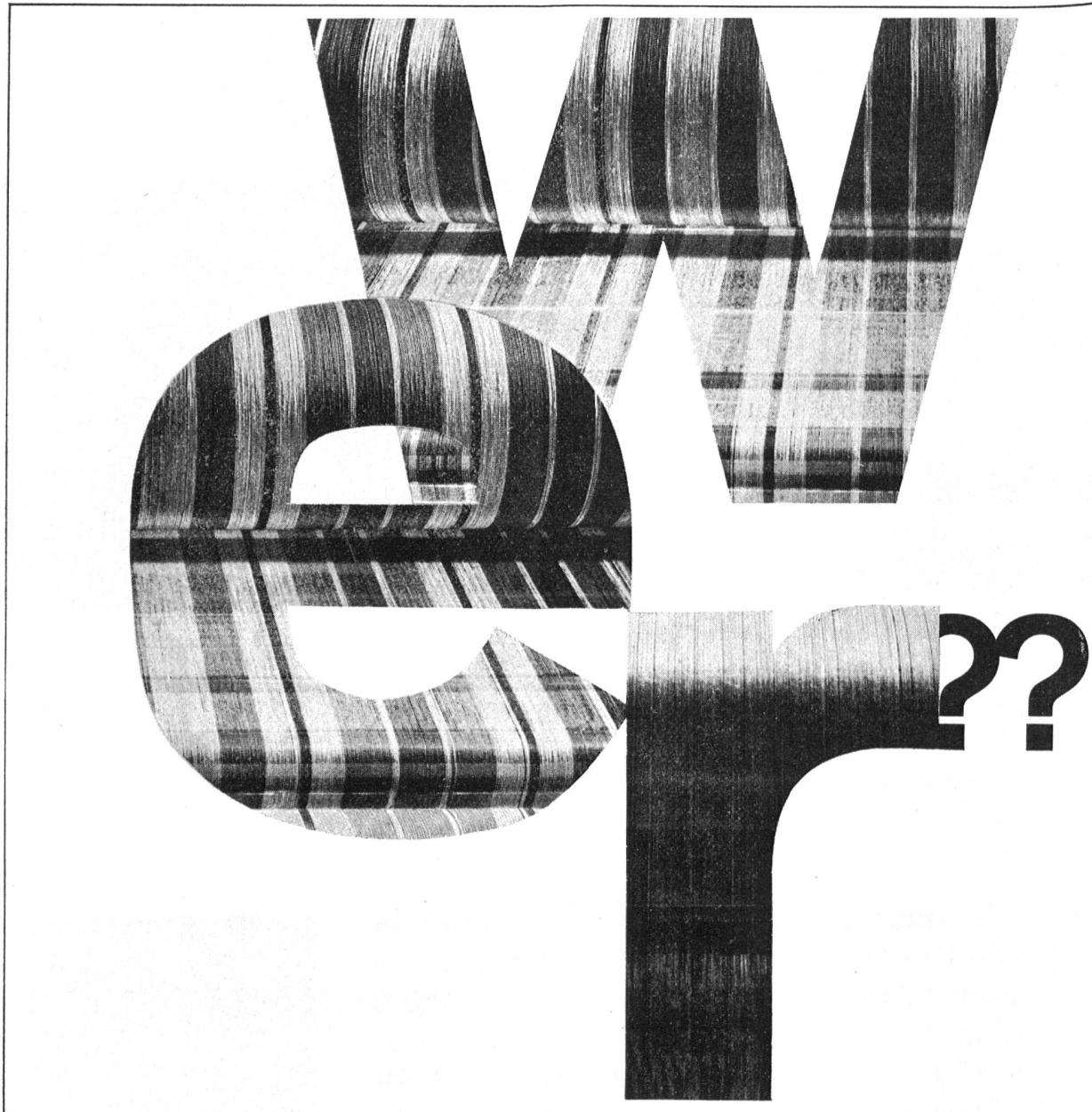


Webmaschinen ist sprichwörtlich; Investitionskosten, Anwendungsbereich, Flexibilität, Ersatzteilverbrauch stehen in durchdachter Beziehung zueinander. Das alles ermöglicht dem Textilfabrikanten eine optimale Produktion in wirtschaftlicher, in quantitativer wie in qualitativer Hinsicht.
Maschinenfabrik Rüti AG, 8630 Rüti ZH
vormals Caspar Honegger

Da Sie am Geschehen in der Textilindustrie interessiert sind, wollen wir Ihnen dieses Inserat, das im «Zürcher Oberländer» erschienen ist, nicht vorenthalten.

Mit freundlichem Gruss,
Maschinenfabrik Rüti AG, vormals Caspar Honegger,
8630 Rüti ZH / Schweiz

Wer könnte es sich leisten?



Bei all dem, was heute vom Textilbetrieb verlangt wird, wer könnte sich da noch Fehlentscheidungen leisten? Wer könnte da noch Maschinen kaufen, über deren Leistungsfähigkeit auch nur die geringsten Zweifel bestehen?

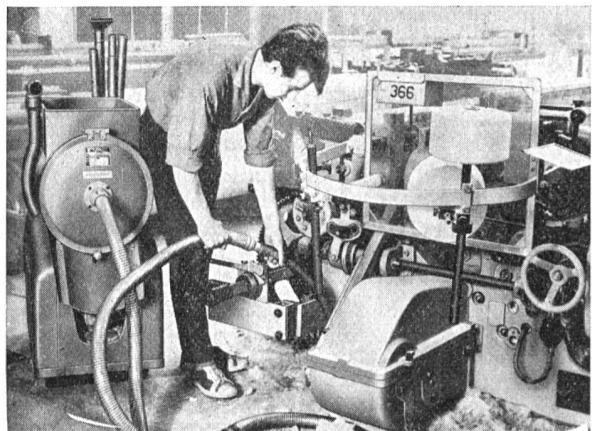
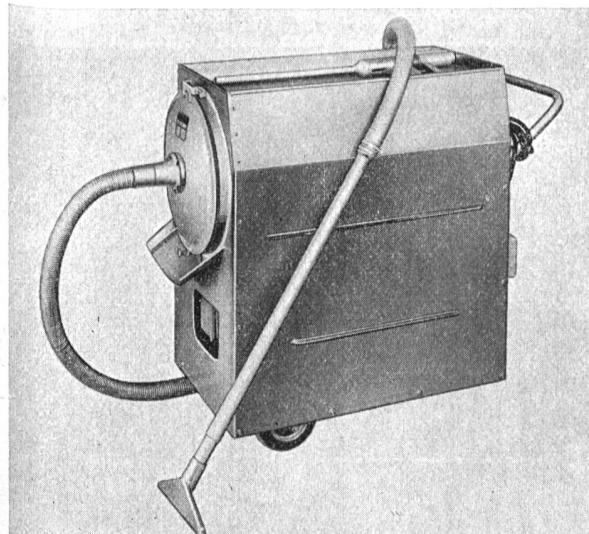
RÜTI-Webautomaten sind bekannt für ihre grosse Vielseitigkeit. Sie erreichen in allen Anwendungsgebieten Höchstleistungen und erzeugen stets Gewebe in bester Qualität.

Maschinenfabrik Rüti AG

vormals Caspar Honegger

8630 Rüti ZH - Schweiz

**Reinigungskosten
reduzieren
mit
Kompressor-Absaug-
apparaten
z.B. dem neuen B2 AS
mit 8000 mm WS**

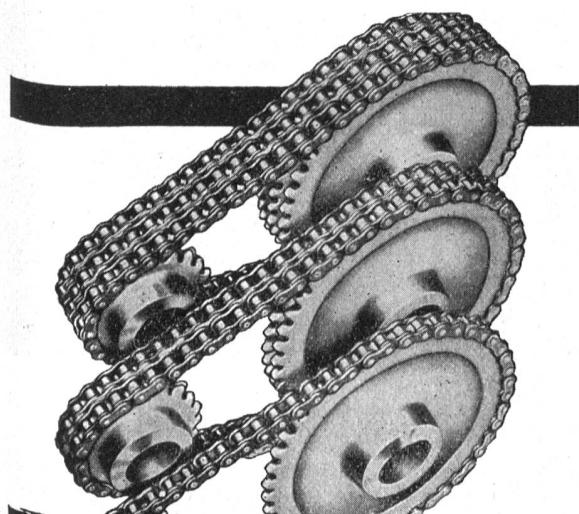


Dies ist nur ein Beispiel aus unserem Verkaufsprogramm von 40 Industriestaubsaugern.

Verlangen Sie unverbindlich unsere Vorschläge zur Lösung Ihrer Reinigungsprobleme. Wir führen gerne ein Gerät in Ihrem Betrieb vor, damit Sie sich von der hohen Saugkraft überzeugen können.

**WILD
ZUG**

WILD AG ZUG
Tel. 042 / 458 58
Telex 5 83 85



KOMPLETTE KETTEN-ANTRIEBE MIT
EIN-, ZWEI- UND DREIFACH-ROL-
LENKETTEN, KETTENRÄDER, VOR-
GEARBEITET UND EINBAUFERTIG.
FERNER: GALLSCHE-, TRANSMIS-
SIONS-, TRANSPORT-, DECKEL-
FLEYER- UND KREMPPELKETTEN.

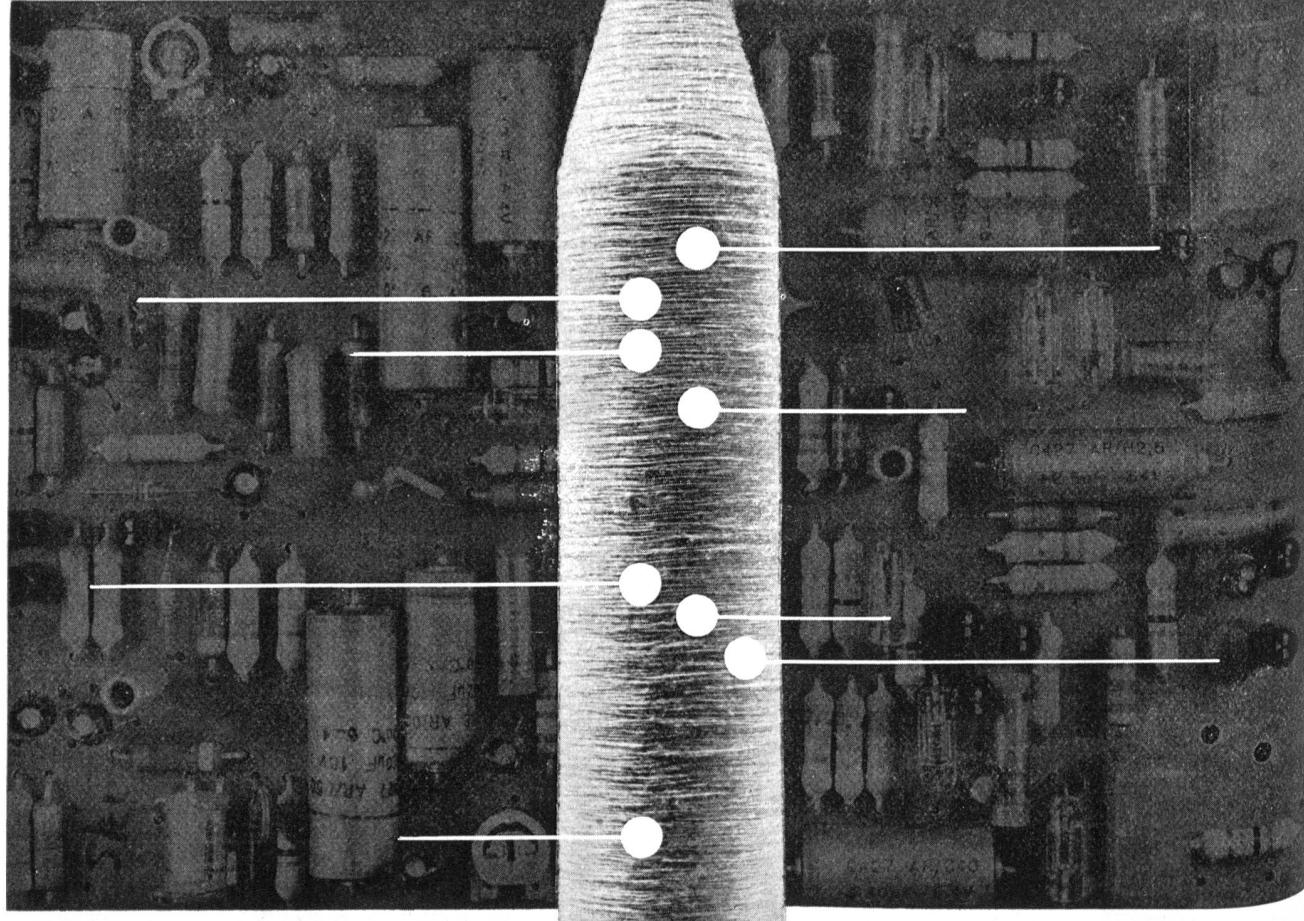
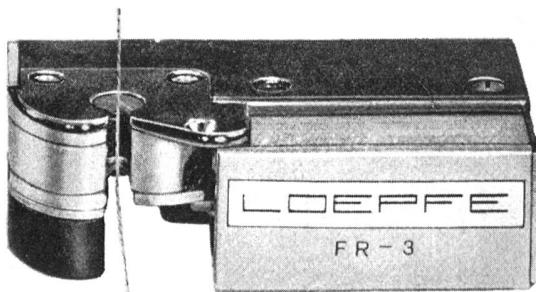
GELENKKETTEN AG. HERGISWIL / NW.



HANS SAURER ARBON Kugellager AG
Tel. 071 / 46 14 14

Eigene Fabrik in Grenchen

Wirtschaftlich optimale Garnreinigung mit dem optisch-elektronischen Loepfe-Fadenreiniger



Der Loepfe-Reiniger unterscheidet einwandfrei kleinere, nicht störende Verdickungen von wirklich im Gewebe störenden Garnfehlern und entfernt nur die letzteren.
Dadurch ist ein hoher Nutzeffekt in der Spulerei gewährleistet.
Auch Doppelfäden werden zuverlässig erfasst.

Loepfe-Textil-Elektronik

Aktiengesellschaft Gebrüder Loepfe
Zypressenstrasse 85, 8040 Zürich/Schweiz

LOEPPFE

tung von Beratern, Sachverständigen oder Institutionen, die speziell den betreffenden Wirtschaftszweig betreuen.

Geschäftsführung und technische Leitung vermeiden hierdurch etwaige spätere Vorwürfe von dritter Seite über «unzweckmäßige Investitionen», wie sie in der Praxis allzugern erhoben werden, wenn es später gilt, einen «Schuldigen» zu finden!

Oftmals erlebt man es in der Praxis, daß an die technische Leitung Vorschläge hinsichtlich der Anschaffung bestimmter Maschinen und Anlagen «herangetragen» werden. Diese Vorschläge erfolgen z. B. seitens der kaufmännischen Abteilungen oder auch seitens Betriebsfremder, die irgendwelche «Beziehungen» zur kaufmännischen Geschäftsleitung oder deren leitenden Mitarbeitern haben. Hinsichtlich der Realisierung derartiger Vorschläge kann, wie die Praxis lehrt, ein technischer Leiter nicht achtsam genug verfahren. Es ist in diesen Fällen nicht ratsam, daß die technische Leitung allein eine Rentabilitätsüberprüfung durchführt, sondern es ist gerade in diesen Fällen unbedingt erforderlich, daß eine zweite Wirtschaftlichkeitsüberprüfung von anderer Stelle aus vorgenommen wird, wenn die technische Leitung vermeiden will, daß ihr später irgendwelche Vorwürfe hinsichtlich Fehlinvestierungen gemacht werden.

Im übrigen gibt es einen sehr brauchbaren Weg für eine technische Leitung, um nicht zuletzt den «Alleinschuldigen» spielen zu müssen, falls Fehlinvestierungen zur Debatte stehen: Die technische Betriebsführung täte gut daran, sich alle derartigen Vorschläge schriftlich geben zu lassen oder hierüber entsprechende Aktennotizen (mit dem entsprechenden Verteiler!) anzufertigen, auf Grund derer auch später noch hervorgeht, wer eine bestimmte Investierung vorschlug!

Um Fehlinvestitionen weitgehend zu vermeiden, ist es ferner erforderlich, daß man systematisch alle Neuentwicklungen auf technischem und organisatorischem Gebiet verfolgt. Dazu ist es erforderlich, daß man nicht nur die Fachliteratur laufend zur Kenntnis nimmt, sondern auch alle in Frage kommenden Messen und Ausstellungen besucht. Liegen bestimmte «Probleme» vor, so sollte als erste Maßnahme die Sammlung von entsprechendem Material (Fachartikel, Prospekte, Reise- und Vertreterber-

ichte und dergl.) erfolgen, auf Grund dessen eine Klärung aller mit dem betreffenden Problem zusammenhängenden Detailfragen möglich ist. Die gesammelten Unterlagen und Erfahrungen sollten jedoch nicht nur der Geschäftsleitung allein zur Verfügung stehen, sondern auch ihren leitenden Mitarbeitern, in deren Arbeitsbereich die eventuell vorzusehenden Investitionen gehören.

Grundsätzlich kommt es also darauf an, wenn es um irgendwelche Investitionen geht, zu vermeiden, daß «Hals über Kopf» Entscheidungen getroffen werden, wenn man nicht Gefahr laufen will, daß sich die betreffenden Investitionen später als Fehlschläge erweisen.

Dazu gehört ferner auch, daß man alle Investitionen möglichst langfristig plant und nicht nach der in der Praxis häufig anzutreffenden Methode verfährt: «Bis morgen früh möchte ich eine Aufstellung über die für das neue Jahr geplanten Investitionen.»

Von einem gutgeleiteten, großen Textilwerk ist bekannt, daß dessen technische Leitung nicht nur sehr gut über alle technischen und organisatorischen Rationalisierungsmöglichkeiten Bescheid weiß, sondern daß sie darüber auch sehr detaillierte Unterlagen besitzt. Auch plant man alle Investitionen auf lange Sicht, und zwar über eine Zeitspanne von Jahren, wobei man eine Stufenfolge anwendet und unterteilt in «unbedingt erforderliche», «erforderliche», «wünschenswerte» und «noch zu prüfende» Investitionen.

Im Laufe der Zeit sollte jeder Textilbetrieb dazu kommen, seine Investitionen genau so systematisch zu planen und durchzuführen, wie er es auf anderen Gebieten des Betriebsablaufes gewohnt ist!

Eine wirtschaftliche Fertigung ohne eine systematisch arbeitende Arbeitsvorbereitung und Arbeitsplanung ist undenkbar — genau so undenkbar sollte es sein, daß man Investitionen plant und vornimmt, ohne vorher die entsprechende Vorarbeit zu leisten!

Oberflächlichkeit und Fahrlässigkeit auf dem Gebiet der Investitionen führen, wie die Praxis immer wieder beweist, zu wesentlichen Beeinträchtigungen der Ertragslage und damit insbesondere auch zu Vorwürfen gegenüber der technischen Leitung eines Werkes.

Spinnerei, Weberei

Der optisch-elektronische Loepfe-Fadenreiniger FR-3

Die Forderung nach sauber gereinigtem Garn mit einer möglichst kleinen Anzahl Knoten ist heute zur Selbstverständlichkeit geworden. Es ist deshalb naheliegend, daß eine große Nachfrage nach einem Garnreiniger besteht, der die wirklich störenden Garnfehler von kleineren nicht störenden Verdickungen einwandfrei zu unterscheiden vermag.

Ein wirklicher Garnfehler ist eine solche Dickstelle, die im Gewebe oder Gewirk stört. Sie stört deshalb, weil sie bezüglich ihrer Länge oder Dicke aus der «Reihe tanzt». Selbst in einem Gewebe aus Noppengarn, das sozusagen aus lauter Dickstellen besteht, kann man von Garnfehlern reden, und zwar stets dann, wenn eine Noppe im Vergleich zu den übrigen in der Umgebung liegenden derart dimensioniert ist, daß sie auffällt. Dieser subjektive Begriff des Auffallens läßt sich objektiv als Wahrscheinlichkeit oder Häufigkeit des Auftretens fassen: Tritt eine bestimmte Art von Dickstellen sehr selten, d. h. mit kleiner Wahrscheinlichkeit oder kleiner Häufigkeit auf, so nimmt sie das Auge im fertigen Gewebe- oder Gewirkverband, also im Vergleich mit einer größeren Anzahl anderer Garnstellen, als störend wahr. Entfernt man

sie, so erscheint das Gewebe oder Gewirk «gereinigt», d. h. gleichmäßiger.

Fadenreinigen bedeutet somit das Entfernen der bezüglich ihrer Dimensionen seltenen Stellen aus dem Faden. Daraus folgt sofort die Kardinalschwierigkeit bei der Fadenreinigung: Es gibt grundsätzlich keine scharfe, objektiv am zu reinigenden Faden meßbare Grenze im Reinigungsprozeß, sondern der Reinigungsprozeß läßt sich beliebig lange fortsetzen. Ist eine bestimmte Größenkategorie von Fehlstellen eliminiert, so erscheinen im Gewebe oder Gewirk sofort die nächstkleineren wieder als die «störendsten», und so fort. Dabei wird aber die Häufigkeit ihres Auftretens und die dementsprechend beim Reinigen notwendige Knüpfrate sukzessive größer, so daß die sinnvolle Grenze offenbar eine rein wirtschaftliche ist. Wenn nun die Grenze im Garnreinigungsprozeß als rein wirtschaftlich gegeben erkannt ist, ist es von fundamentaler Wichtigkeit, daß diese Grenze mit möglichst kleinen Verlusten erreicht wird, was bedeutet, daß der Fadenreiniger dann, und nur dann schneiden soll, wenn ein wirklicher Garnfehler erscheint.