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

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 73 (1966)

Heft: 4

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: 09.12.2025

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

Betriebswirtschaftliche Spalte

Betriebsvergleich und Erfahrungsaustausch als Werkzeuge der investitionsarmen Rationalisierung

Referat von Anton U. Trinkler,
Betriebswissenschaftliches Institut der ETH,
gehalten an der Rationalisierungstagung des Betriebswissenschaftlichen Institutes der ETH, Zürich

In der nun seit Jahren andauernden Phase der Hochkonjunktur hat die Auslesefunktion, die dem Wettbewerb innewohnt, sich weitgehend auf den Arbeitsmarkt verlegt. Auf ihn fällt heute in erheblichem Ausmaße die Entscheidung für das Ueberleben einzelner Firmen. Es geht um die Möglichkeit der Weiterexistenz schlechthin.

Die große Abhängigkeit von den Auslandmärkten und die damit verbundene Notwendigkeit tiefstkalkulierter Preise haben die Ertragslage insbesondere der hiesigen und in einem weiteren Sinne der europäischen Textilindustrie in bedrohlicher Weise beeinträchtigt. Die kalkulatorisch mögliche Preisbeweglichkeit ist sehr beschränkt, ungeachtet der Tatsache, daß eine Unzahl von Betrieben für die Mehrheit der produzierten Güter preislich taucht oder oftmals — bedingt durch das unvernünftige Verhalten von Konkurrenten innerhalb der gleichen Stufe — zu tauchen gezwungen ist, um wenigstens die Kontinuität der Beschäftigung einigermaßen wahren zu können. Unter «Tauchen» verstehen wir den Verkauf von Produkten unter den Herstellungskosten. Die meisten Unternehmungen sind sich durchaus bewußt, daß ein kalkulatorischer Ausgleich durch den Absatz anderer Produktegruppen mit wesentlich höherer Ertragslage kaum möglich ist. Die Konsequenz ist, daß sie ihre Situation durch die Preisdrückerei auf die Dauer gesehen nicht verbessern, sondern verschlechtern, indem sie sich — auf die Wiederkehr besserer Jahre hoffend — bewußt oder unbewußt dem Substanzverzehr ausliefern.

Sich dem immer klarer sich abzeichnenden Strukturwandel mit seinen verschiedensten, oft handfesten Einflüssen auf das betriebliche Geschehen zu verschließen, bedeutet für den statischen, vermeintlich sicheren Unternehmer die Unterschrift zur Konkursanmeldung. Denn nur aus der Unsicherheit erwächst neuer Wagemut und neuer Erfolg. Schopenhauer hat gesagt: «Gesundheit ist nicht alles; aber ohne Gesundheit ist alles nichts.» Für die Unternehmungspolitik, deren Motor letztlich das Erwirtschaften eines Ertrages sein muß, heißt die Devise umgewandelt: «Gewinn ist nicht alles; aber ohne Gewinn ist alles nichts!»

Aus der Ueberzeugung heraus, daß die Wirtschaft den Gesetzen der Dynamik untersteht, sind wir verpflichtet, nicht stillzustehen, sondern neu zu planen. Und ein neuer Plan kann in unserer Zeit des Umbruchs nicht anderes als eine weitere Rationalisierung bedeuten.

Das Im-Auge-behalten der Konkurrenz, die Beobachtung des Marktes allein mit den der Oeffentlichkeit zugänglichen Unterlagen kann nicht genügen, um daraus richtige Dispositionen abzuleiten. Die Betriebsblindheit verunmöglicht zudem in weitem Maße, die eigenen Verhältnisse im richtigen Licht erscheinen zu lassen. Damit ist nichts gegen innerbetriebliche Vergleiche gesagt. Sie gestatten beispielsweise festzustellen, in welchem Ausmaß sich die Ertragslage der Unternehmung gegenüber den Vorjahren verändert hat. Die Abweichungen zwischen den einzelnen Kostengrößen zeigen die Entwicklungstendenzen der Kostenarten. Diese Selbstkontrolle führt allerdings kaum zur Entdeckung von Verluststellen; sie ergibt vielmehr eine allgemeine Information über positive und negative Veränderungen von heutigen Ist-Zahlen gegenüber solchen der Vergangenheit. Eine Beurteilung des tatsächlichen Zustandes ist nicht möglich, weil man sich mit sich selbst vergleicht. Zu einem objektiven Urteil kann man nur gelangen, wenn man über den Bereich der eigenen Unternehmung hinausblickt und externe Zahlen und Informationen als Maßstab gewinnen kann.

Maßgebend für die Beurteilung der Stellung, die eine Unternehmung im Wirtschaftsleben einnimmt, sind nicht nur ihre eigenen Leistungen, sondern die wirtschaftlichen Ergebnisse der unmittelbaren Konkurrenten innerhalb desselben Produktionszweiges. Das bedeutet, daß es überbetriebliche Zahlen sind, welche die notwendigen Maßstäbe für die Beurteilung der betriebseigenen Wirtschaftlichkeit bilden. Von Wert sind somit in erster Linie die zwischenbetrieblichen Betriebsvergleiche und der diese ergänzende Erfahrungsaustausch.

Das Betriebswissenschaftliche Institut der ETH führt im Rahmen seiner Beratungstätigkeit betriebsvergleichende Methoden seit dem Jahre 1941 durch. Der jahrelange Kontakt mit rund 250 Firmen in einem guten Dutzend von Wirtschaftszweigen unseres Landes bildete die unerläßliche Voraussetzung für die angestrebte Synthese zwischen Wissenschaft und Praxis. Im Textilsektor betreut das Institut drei Betriebsvergleiche einer insgesamt bestehenden Zahl von rund einem Dutzend solcher Gruppen.

Wir möchten einige Aspekte im Zusammenhang von Betriebsvergleich und Erfahrungsaustausch und investitionsarmer Rationalisierung besonders beleuchten.

1. Betriebsvergleich

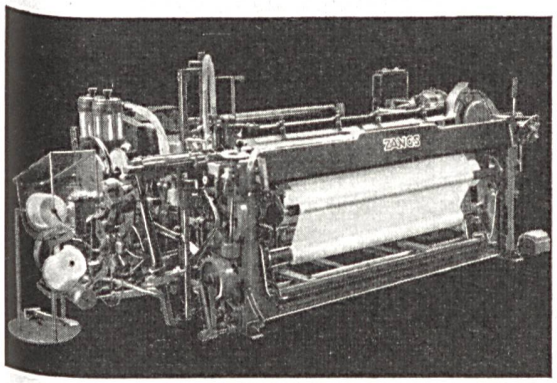
Abgesehen von der durch die behördliche, teilweise außerordentliche Härtefälle ergebende, rigorose Personalplafonierung hervorgerufenen Unsicherheit hinsichtlich Rationalisierungsinvestitionen sind folgende drei Feststellungen besonders bemerkenswert für die heutige Situation in der Textilindustrie:

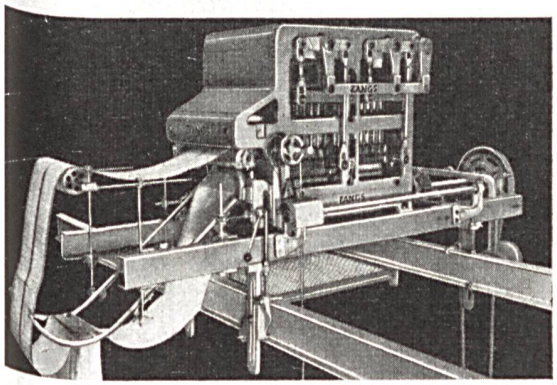
— ein ständig sich reduzierender Marktanteil, also zunehmende Absatzschwierigkeiten
— eine bedrohliche Aufblähung der Warenlager
— zunehmende Kreditbegehren seitens der Kundschaft; im Exportgeschäft verstreichen beispielsweise durchschnittlich 6—9 Monate, bis der Rückfluß des eingesetzten Kapitals zu erwarten ist.

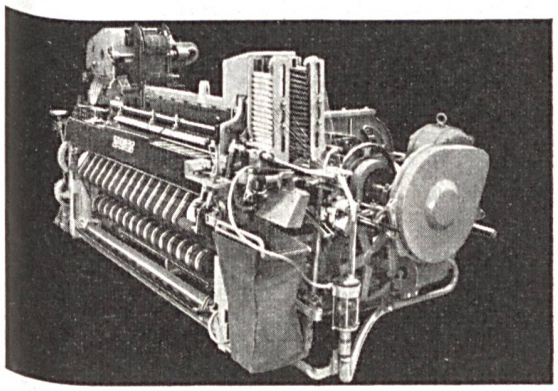
Je stärker der Konkurrenzkampf entbrennt, desto wichtiger ist es für die Unternehmung, sämtliche Rationalisierungsreserven auszuschöpfen. Die Einsicht, daß die Produktion auf lange Dauer nur noch durch weitere Rationalisierung im Zusammenhang mit Spezialisierung aufrechterhalten werden kann, ist auch in der Textilindustrie Allgemeingut geworden. Dabei muß nicht unbedingt weiterhin nach dem Motto «Cherchez les complications!» vorgegangen werden.

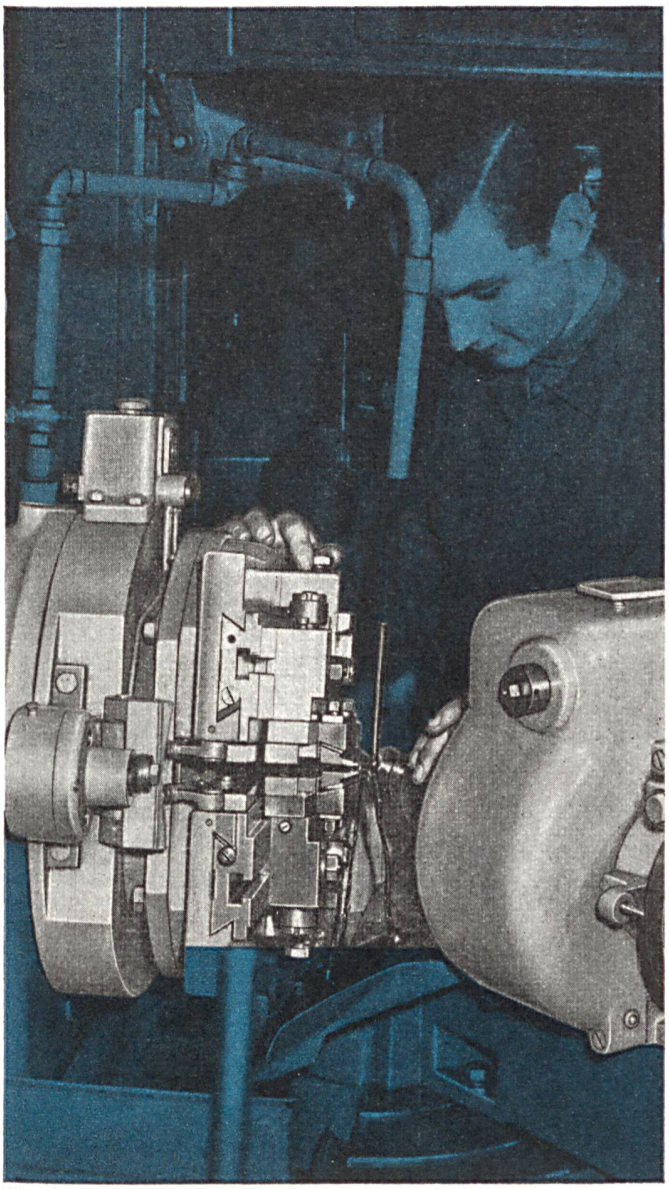
Andererseits wäre es ungerecht, würde man die Fortschritte nicht anerkennend erwähnen, die die Textilindustrie in den letzten 60 Jahren erbracht hat. Erforderte beispielsweise im Jahre 1900 eine Stundenproduktion von 200 kg Garn mittlerer Feinheit noch 12 000 Spindeln bei einem Einsatz von 128 Arbeitern, so produzierten im Jahre 1960 nur 29 Arbeiter das gleiche Quantum mit nur 9000 Spindeln.

ZANGS









1 **GREIFERSCHÜTZEN-WEBMASCHINEN TYP 203**
weben ab Conusspule, Nutzbreiten 90–180 cm, Gewichtsgrenze pro m² 400 g, Schußgarnfeinheit 5–300 Nm

2 **FEINSTICH-JACQUARD-MASCHINE TYP 344**
Ganzoffenfach, für endlose Papierkarten, Doppelhubkonstruktion, Spitzengeschwindigkeit 240 U/min

3 **4-FARBEN-BUNTAUTOMAT TYP 201/600**
Schußspulen im Fallmagazin, 4×17=68 Automatenspulen, Farbwähl-Steuerung elektromechanisch

VEREINIGUNG VON TEXTILMASCHINENFABRIKEN COMBITEX

CMZ

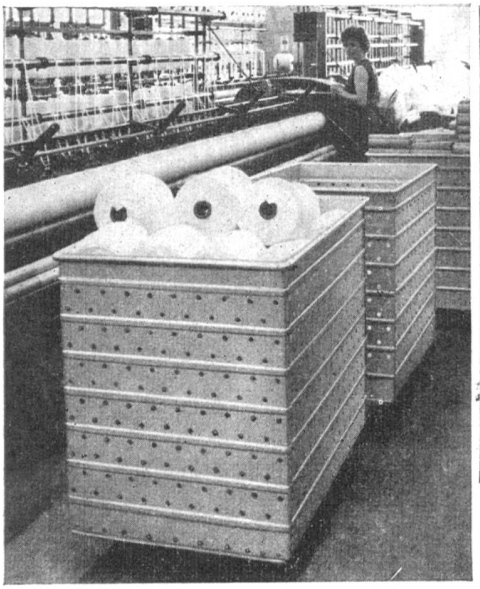
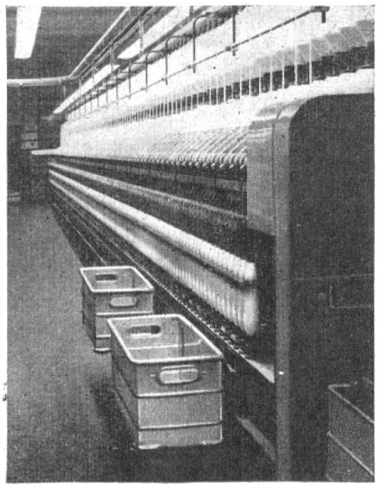
MASCHINENFABRIK CARL ZANGS AKTIENGESELLSCHAFT
415 KREFELD, OBERDIESSEMER STR. 15 · TEL.: 33636 · TELEGR.: LOOMS KREFELD · TELEX: 0853729

177

Vertretung für die Schweiz: Ernst Benz, Ifangstraße 93, 8153 Rümlang-Zürich, Tel. 051 / 83 73 93, Fernschreiber 53585

EDAK

Leichtmetall-Transportgeräte

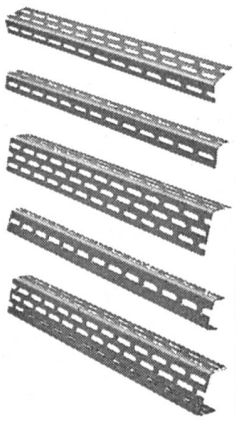



Durch den Einsatz von Leichtmetall-Transportgeräten erreichen Betriebe aller Größen bedeutende Kosteneinsparungen. Unterbreiten Sie uns Ihre Probleme; wir beraten Sie gerne unverbindlich.

EDAK AG · DIETHELM UND KELLER AG

Metall-, Geräte- und Apparatebau
Hochstraße 32 8201 Schaffhausen Tel. (053) 2 30 21

5 SAFIM-BAU ELEMENTE

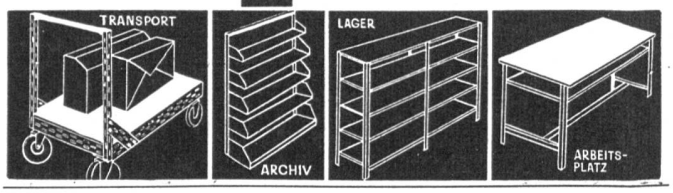


B
C
A
U3
U7

bieten mit

5 Profilen in
4 Farben mit
3 Winkel- und
2 U'Profilen
1 einzigartige Möglichkeit

für Sie, Ihrem Betrieb mit kleinstem Aufwand an Zeit u. Geld die notwendigen Einrichtungen zu geben.



STAHLWINKEL
SAFIM
BETRIEBSEINRICHTUNGEN

Hauptsitz für die Schweiz
Wattstraße 3
Tel. 051/46 32 22
Zürich-Oerlikon

Unsere Agenten:
Für die französische Schweiz
Allemand Frères, Biel
Tel. 032/4 30 44
Für die italienische Schweiz
Marzio Cavadini, Lugano
Tel. 091/3 13 13
Für Liechtenstein
Fritz Büchel, Schaan
Tel. 075/2 18 86

safim Rheem

Ständige Ausstellung an der Wattstraße 3 in Zürich-Oerlikon und an der Baumusterzentrale in Zürich
Verlangen Sie unsere Prospekte und Preisliste

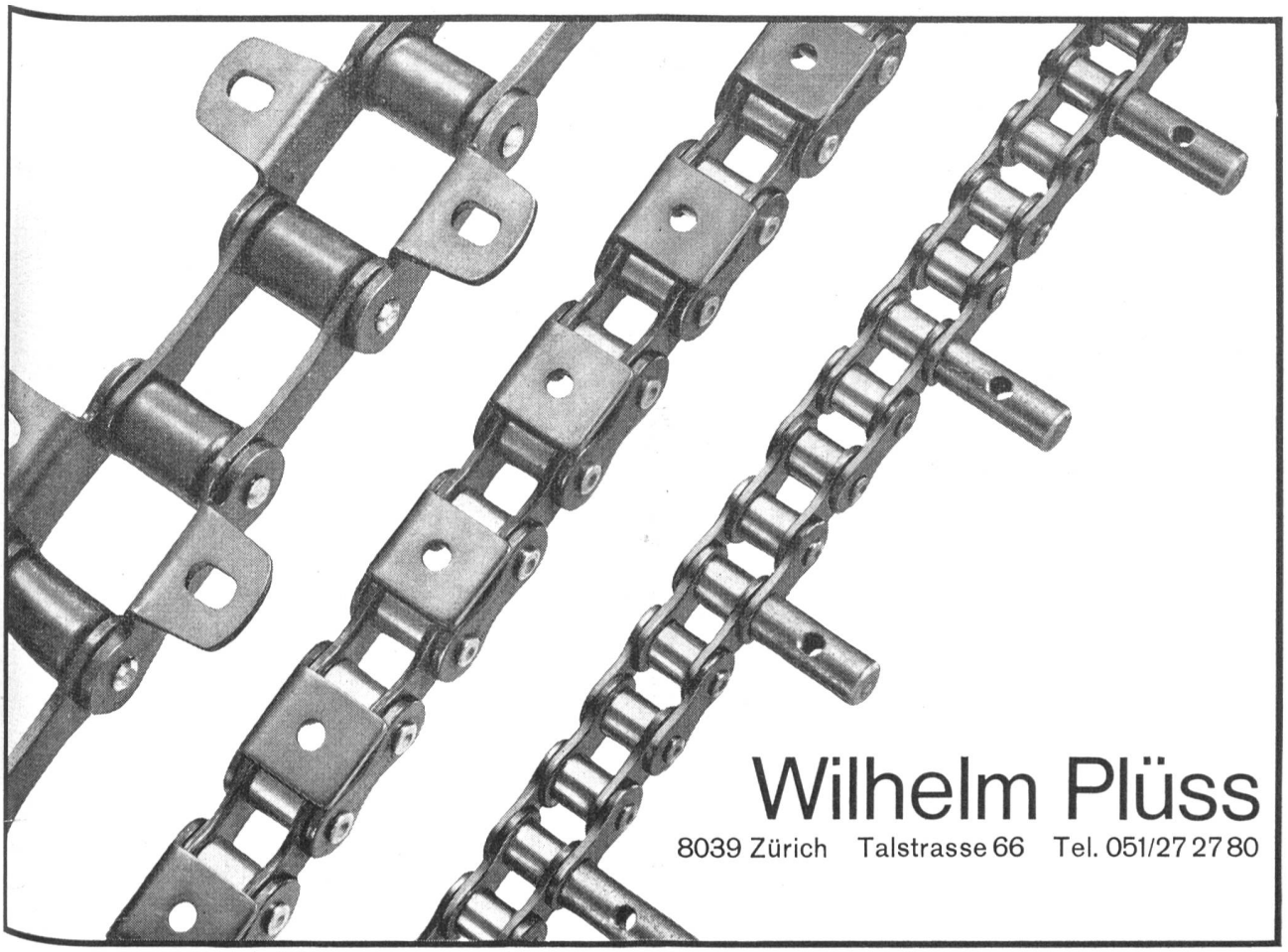
20 Jahre
1946 1966

weltweiter Service
erprobte Sicherheit gezielter Einsatz

habasit

Vollsynthetische Flachriemen und Förderbänder

Habasit AG, 4153 Reinach-Basel 061/82 77 82 Telex 62859



Klia-mat:

Klima nach Maß

Übrigens:

niedrige Anschaffungs- und Betriebskosten

Klia-mat befeuchtet belüftet temperiert

Bitte, fragen Sie Klia:

Klimatechnik und Apparatebau GmbH. & Co. KG. 7067 Plüderhausen Tel. Schorndorf 2117

1-65

Vertreter: Kundert & Co. **8714 Feldbach a. Zürichsee, Tel. (055) 5 19 36**

Die führenden schweizerischen Seidenstoff-Firmen

SEIDENWEBEREIEN

Gebrüder Näf AG.

ZÜRICH

GARTENSTRASSE 19 TELEFON (051) 23 16 73

Bruno Wettstein AG.

SEIDENZWIRNEREI

OETWIL / Limmat

Zürrer

gegr. 1825

Weisbrod-Zürrer AG., Hausen am Albis

Seidenstoffweberei, gegründet 1825

Fabrikation von Nouveautégeweben in Seide, Rayon, Fibranne, Nylon, Orlon, Terylene etc. in Uni, Jacquard, bedruckt

Krawattenstoffe, Fahnen- und Kirchenstoffe

Heer

& CO. AG. THALWIL

Robt. Schwarzenbach & Co.

THALWIL

Tödistraße 9
Zürich
Telefon 27 86 88

Tetafil

A.G.

Krawattenstoff-Weberei

Mechanische Seidenstoffweberei Winterthur

ZÜRICH UND WINTERTHUR

STÜNZI

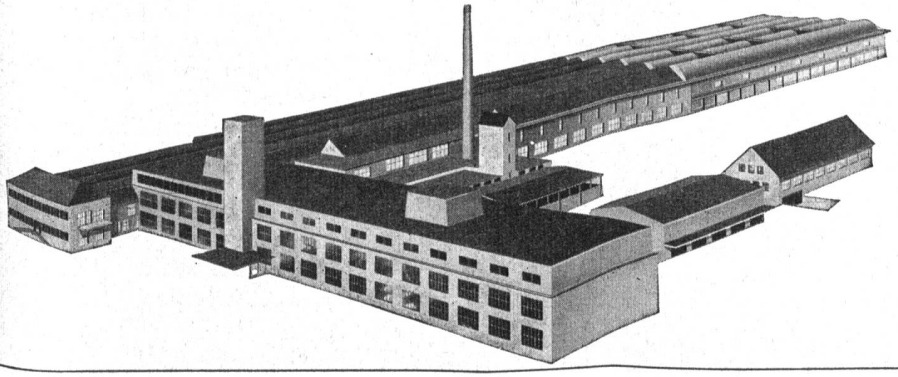
SCHUBIGER-SEIDE

Ein Jahrhundert — ein Begriff

E. Schubiger & Cie. AG., Mechanische Seidenstoffwebereien, Uznach, Gegründet 1858

Schweizerische Gesellschaft für Tüllindustrie AG
Münchwilen TG

Führendes Unternehmen
der Fabrikation und Ausrüstung
von Tüllgeweben und Raschelgewirken
(Marke Müratex)
aller Art für Gardinen, Kleider-,
Schleier- und Wäschekonfektion,
die Stickereiindustrie sowie
elastische Gewirke
für die Korsettindustrie

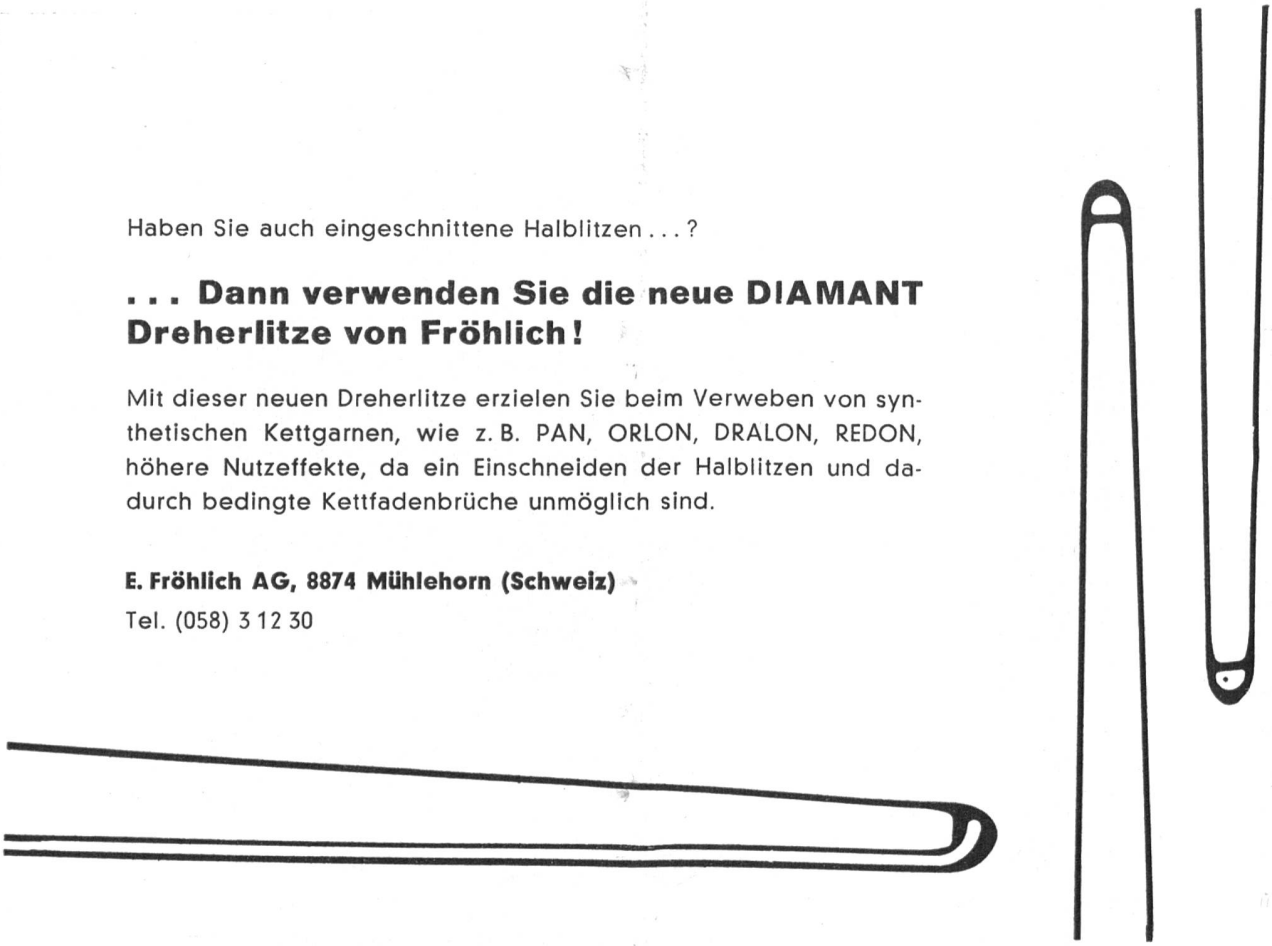


Haben Sie auch eingeschnittene Halblitzen . . . ?

. . . Dann verwenden Sie die neue DIAMANT Dreherlitze von Fröhlich!

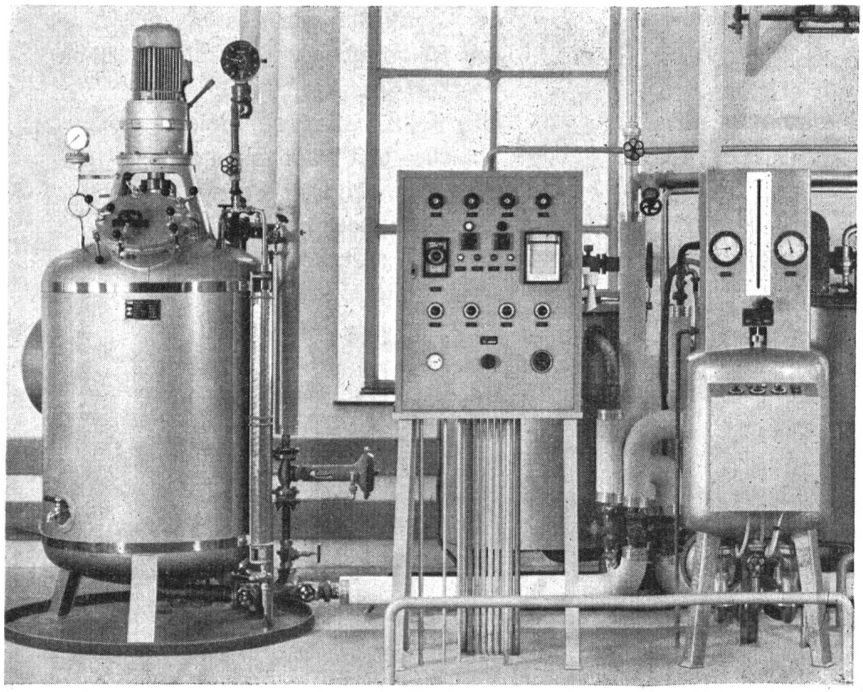
Mit dieser neuen Dreherlitze erzielen Sie beim Verweben von synthetischen Kettgarnen, wie z. B. PAN, ORLON, DRALON, REDON, höhere Nutzeffekte, da ein Einschneiden der Halblitzen und dadurch bedingte Kettfadenbrüche unmöglich sind.

E. Fröhlich AG, 8874 Mühlehorn (Schweiz)
Tel. (058) 3 12 30



BENNINGER

Maschinenfabrik Benninger AG
9240 Uzwil
Telefon (073) 5 60 12
Telex: Uzw 5 72 12



Schlichtekochanlage Koenig

Druckkocher — Aufbewahrungsbehälter — Automatik — Schlichteregler

Aufbereitung dünnflüssiger Schlichten auch bei hohen Konzentrationen
Dank Baukastensystem für jeden Betrieb die geeignete Anlage.
Bedienung von Hand oder automatisch.

neu

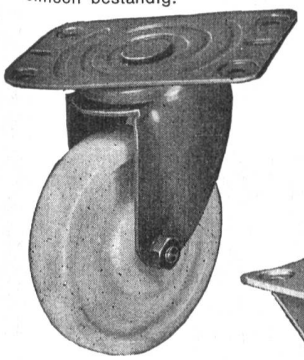
Stammschlichte-Prinzip.
Beträchtliche Leistungssteigerung bei gleichzeitiger Kostensenkung.
Herstellung von Schlichte mit einer Konzentration von 20 %.
Nachfolgendes Verdünnen und automatisches Speisen des Schlichtetroges durch den Schlichteregler SR 401.

Verlangen Sie unsere Unterlagen!

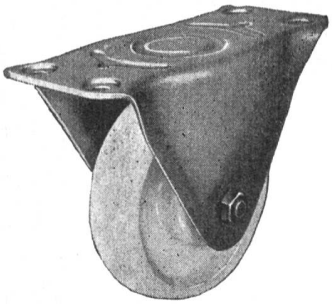
Rationell transportieren

mit den unverwüstlichen **PEVOLON** -Kunststoffrädern

Selbstschmierende Radlagerung, abriebfest, bruchsicher und chemisch beständig.



Pevolon-Lenkrollen
Raddurchmesser 80 mm
Tragkraft 100 kg
mit rostfreier Achse
à Fr. 12.50



Pevolon-Bockrollen
Raddurchmesser 80 mm
Tragkraft 100 kg
mit rostfreier Achse
à Fr. 10.40

Schwere Lasten leicht transportieren mit bodenschonenden PEVOLON-Rädern. Hervorragend bewährt in der Textilindustrie, in Wäschereien und Färbereien. Pevolon ist auch in Rohr-, Stangen- oder Plattenform erhältlich und läßt sich sehr gut zu technischen Teilen aller Art verarbeiten.

Praktische Anwendungsbeispiele und eine große Auswahl an PEVOLON-Rädern und -Material finden Sie in unserem neuen Katalog. Diesen für jeden Betrieb nützlichen Ratgeber senden wir Ihnen gerne zu.

Jac de Wilde & Co, 4103 Bottmingen BL
Neumattstraße 3 Telephon (061) 47 20 64

AEG

Elektrische

Zeitzähler

für Ein- und Aufbau

Wichtiges Hilfsorgan:
Zur Überwachung der Betriebszeit von Werkzeug-, Textil- und Schweissmaschinen, Fördereinrichtungen, elektr. Öfen, Hebezeugen

zur Kontrolle der Betriebsdauer von Röhren, Thyratrons, Ignitrons, Gleichrichtern

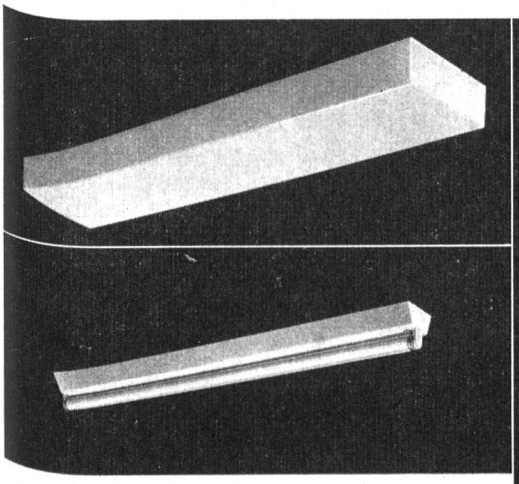
zur Zeitbestimmung von elektro-chemischen Prozessen und elektro-thermischen Einrichtungen usw.

Brutto-Preise:

LZ 4 (quadratische Ausführung)	Fr. 38.-
LZ 5 (runde Ausführung)	Fr. 32.-

8027 Zürich Postfach Tel. 051/255910

ELEKTRON AG



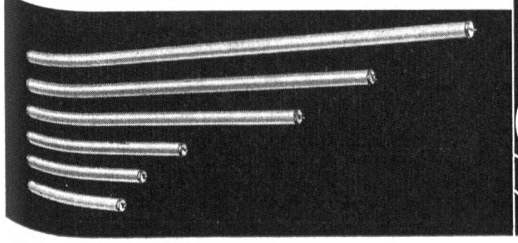
Fluoreszenzbeleuchtung

für taghelle Arbeitsplätze in Industrie, Gewerbe und Haushalt

Preisgünstige Anschaffung
Sparsamer Stromkonsum
Bescheidener Unterhalt

OTTO FISCHER AG

Elektrotechnische Artikel en gros Zürich 5
Sihlquai 125 Postfach 8023 Zürich ✆ 051/42 33 11



SANDOZ-Farbstoffe

für höchste Ansprüche an Färbungen und Drucke auf natürlichen und synthetischen Fasern

SANDOZ AG BASEL/SCHWEIZ

SANDOZ

Derartige Rationalisierungseffekte entstehen freilich nicht von gestern auf morgen. Sie sind auch nicht allein aus betriebseigener Initiative entstanden. Im Zusammenspiel der Kräfte fällt dem Betriebsvergleich ein nicht zu unterschätzender Anteil an erbrachten Rationalisierungseffekten zu, speziell in bezug auf die investitionsarme Rationalisierung.

Der zwischenbetriebliche Betriebsvergleich zeigt nämlich der Geschäftsführung an, ob und in welchem Ausmaß Ansatzpunkte für Rationalisierungsmaßnahmen bestehen; er erlaubt ihr somit, die Unternehmung anhand von objektiven, zahlenmäßigen Informationen zu leiten; damit trägt der zwischenbetriebliche Betriebsvergleich bei, das Kernanliegen der wissenschaftlichen Betriebsführung zu verwirklichen: die Unternehmerentscheide in größtmöglichem Ausmaß auf Tatsachen und nicht nur auf Eindrücke und Gefühle zu gründen.

Der Betriebsvergleich als Rationalisierungsinstrument konzipiert, gehört zu den wirksamsten Mitteln der investitionsarmen Rationalisierung, über die die Unternehmungsführung zur Kontrolle ihrer Geschäftsgebaren und zur Erforschung von Schwachstellen verfügen kann. Er allein kann aufzeigen, welche Leistungen unter bestimmten Bedingungen tatsächlich erreicht werden können. Ohne Betriebsvergleich ist man nur auf Vermutungen und Schätzungen angewiesen. Dies genügt aber nicht immer für die Auslösung von Verbesserungsmaßnahmen, da das überall wirksame Beharrungsvermögen meistens erst durch die Gewißheit überwunden werden kann.

Der zwischenbetriebliche Betriebsvergleich als Mittel zur Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitssteigerung ist ein wertvolles Meßinstrument in der Hand des betrieblichen Praktikers. Voraussetzungen zur richtigen Gebrauchseignung sind:

- die Anzeigegenauigkeit dieses Meßinstrumentes muß groß genug sein
- die damit umgehenden Menschen müssen die angezeigten Werte richtig zu deuten verstehen.

Wir möchten damit darauf hinweisen, daß einerseits die sich für einen Betriebsvergleich interessierende Gruppe einen gewissen minimalen Umfang besitzen und über eine bestimmte minimale Zeitdauer laufen muß, damit branchenrepräsentative Daten erarbeitet werden können. Andererseits möchten wir zu bedenken geben, daß es nicht so sehr auf das Ausmerzen des letzten Störungsfaktors ankommt, als vielmehr auf das klare Erkennen der leistungs- und kostenmäßigen Zusammenhänge als Voraussetzung jeder erfolgreichen Rationalisierungstätigkeit.

Die investitionsarme Rationalisierung, deren naheliegendstes Werkzeug der Betriebsvergleich mit dem ihn ergänzenden Erfahrungsaustausch darstellt, ist ganz besonders und in erster Linie eine Angelegenheit des Verstandes.

Der folgende Hinweis von Schott ist angesichts der heutigen Situation nach wie vor von bemerkenswerter Aktualität:

> «Wer im vielgestaltigen und wechselvollen Wirtschaftsleben ein schnelles Reaktionsvermögen mit der Gabe eines klug abwägenden Verstandes verbindet, wird andern gegenüber Vorteile haben. Dieses Reaktionsvermögen kann durch ein geordnetes Rechnungswesen zwar gefördert, aber nicht garantiert werden. Denn nicht auf das Festhalten von Tatsachen kommt es an, sondern auf ein sinnvolles Kombinieren und das Aufspüren von Ursachen und Wirkungen.»

Es geht also darum, daß eine neutrale, unabhängige Stelle dank ihrer Einsicht in die Vertrauenssphäre der beteiligten Betriebsvergleichsteilnehmerfirmen wie auch dank ihrer direkten Verbundenheit mit dem Pulsschlag der Industrie Entwicklungstendenzen aufzeigt, die als solche bereits Vorkehren zu Verbesserungsmaßnahmen auslösen müssen. Persönliche Besprechungen eines Unternehmungsberaters mit den einzelnen Vergleichsteilnehmern ergänzen den Kommentar zu den Vergleichstabellen, der notwendigerweise sich auf allgemeine Ergänzungen und Erläuterungen beschränken muß. Es liegt auf der Hand, daß diese Beratungstätigkeit anspruchsvoll ist und die volkswirtschaftliche Bedeutung des Betriebsvergleichs speziell im Hinblick auf die investitionsarme Rationalisierung voll zur Geltung kommen läßt, indem der Förderung des Kostenbewußtseins, der Erforschung von Schwachstellen und damit der Hebung der Rentabilität und Wirtschaftlichkeit größtes Gewicht beigemessen wird.

Die ausschließliche Ausrichtung des Betriebsvergleiches auf die Bedürfnisse der unmittelbaren Wirtschaftlichkeitsförderung ist unseres Erachtens gefährlich falsch, weil man sich damit manche Möglichkeit eines tieferen Einblicks in die tatsächliche Oekonomik der untersuchten Branche vergibt.

Gelingt es, die Unternehmer zur nützlichen Anwendung der aus einem Betriebsvergleich sich ergebenden Folgerung anzuhalten, so profitiert davon die ganze Wirtschaft. Ueber Kostensenkung und Leistungssteigerung trägt der Unternehmer beispielsweise sehr Wesentliches zur Erhaltung und Verbesserung des Lebensstandards bei. Durch ein überlegtes, maßvolles, jeglichem Prestigedenken fernes und investitionsarmes Rationalisieren hilft der einsichtige Unternehmer, die Brandgefahr unserer überhitzten Wirtschaft zu verhindern. Wir glauben allerdings nicht, daß durch den zwischenbetrieblichen Betriebsvergleich das anfangs angedeutete Verkaufen unter den Herstellungskosten auf der ganzen Linie und für immer aufhören wird, oder daß der Betriebsvergleichsteilnehmer etwa gegen Risiken zukünftiger Fehlinvestitionen gefeit wäre. Für ihn und die ganze Wirtschaft liegt aber schon ein bedeutender Fortschritt vor, wenn sich auf Grund vergleichbarer Daten eine Klärung im Urteilsvermögen der wirtschaftenden Unternehmer ergibt. Daraus muß sich eine natürlich-freie Ordnung auf dem Markt entwickeln, weil man sich gegenseitig weniger ins Handwerk pfuscht. Der Betrieb im Sinne des Hansdampf-in-allen-Gassen wird sich vielleicht doch der Beschränkung seines unsinnigen Sortimentes annehmen. Das Gesundschrumpfen der aufgeblähten, überexpandierten Unternehmung auf die nächst niedrigere, nähere optimale Betriebsgröße erscheint möglicherweise als eine gar nicht so ungeschickte Lösung, wenngleich sie aus verschiedensten Gründen recht unpopulär ist.

2. *Erfahrungsaustausch (Erfa)*

Die letzten 10—15 Jahre waren weitgehend durch die investitionslose Rationalisierung gekennzeichnet. Darunter verstehen wir die Ausschöpfung bisher brachgelegener Rationalisierungsreserven innerhalb der einzelnen Betriebe auf rein organisatorischem Gebiet. Betriebe, die dies erreicht haben, sind zur Erhaltung ihrer Existenz gezwungen, moderne, leistungsfähigere Anlagen anzuschaffen. Zu der für diesen Wirtschaftszweig charakteristischen Arbeitsintensität gesellte sich in den letzten paar Jahren ein für viele Unternehmungen der Branche überraschender neuer Begriff: die *Kapitalintensität.*

Es dürfte Außenstehende interessieren, daß eine Baumwollweberei im Zweischichtenbetrieb je nach Automatisierungsgrad mit einem Investitionsaufwand zwischen 200 000 und 400 000 Franken pro beschäftigte Person für Maschinen und Gebäude zu rechnen hat (ohne Umlaufvermögen). Der teuerste Arbeitsplatz in einer extrem automatisierten Baumwollspinnerei kann sich bis auf eine halbe Million belaufen (Karderie, zweischichtig). Diese Beispiele veranschaulichen die Kapitalintensität moderner Textilanlagen. Es liegt auf der Hand, wie entscheidend kostenmäßig deren Ausnützungsgrad ins Gewicht fällt.

Die bisherigen Ausführungen drängen die Notwendigkeit geradezu auf, daß der zwischenbetriebliche Betriebsvergleich mit seiner umschriebenen Zwecksetzung eine

Ergänzung findet in einer Regelung, die geeignet ist, Rationalisierungsprobleme und ihre möglichen Lösungen in technischer oder organisatorischer Beziehung zu diskutieren, zu planen und zu realisieren und damit über die Hebung der Leistungsfähigkeit oder der Wirtschaftlichkeit der beteiligten Firmen die Befriedigung des Bedarfes zu bessern. Eine derartige Regelung findet sich im *Erfahrungsaustausch.*

Der Erfahrungsaustausch innerhalb der verschiedenen Wirtschaftszweige wird vorwiegend auf professioneller Ebene durchgeführt. Dies ermöglicht, spezifische Fragen mit Fachleuten einer bestimmten Branche zu behandeln. Die Diskussionen erschöpfen sich somit nicht in allgemeinen Problemen. Das sichtbare Resultat der langjährigen Betreuung von Erfa-Gruppen ist die Festellung einer erfrischenden Strömung. Die Vorteile, ja die Notwendigkeit zwischenbetrieblicher Kooperation und die Konsequenzen eines integrierten Europamarktes wie auch eines integrierten Weltmarktes wurden frühzeitig erkannt. Angesichts der nicht beliebig zu erweiternden Absatzmöglichkeiten und der immer schwerer zu findenden Arbeitskräfte spielt der ehrliche, sachlich fundierte Erfahrungsaustausch gerade für die Textilindustrie eine besondere Rolle. Ein Erfahrungsaustausch im Sinne des Gedankens der offenen Tür müßte im Zusammenhang mit noch zu schaffenden besonderen Rationalisierungsausschüssen in der Schweiz künftig noch vermehrt in Anwendung kommen. Hierzu ist allerdings das ungeteilte Vertrauen in die Solidarität der Mitkonkurrenten notwendig. Man ist sich bewußt, daß die Versuchung naheliegt, an einer Erfa-Sitzung mehr zu nehmen als zu geben oder sogar nur zu nehmen. Aber in der Ueberzeugung, daß Isolationismus im heutigen Wirtschaftsleben über kurz oder lang eine Gefährdung der eigenen Existenz bedeutet, und daß ein sog. Geschäftsgeheimnis weder ein Geschäft noch ein Geheimnis ist, appellieren wir an die fortschrittlichen Unternehmer, aus der Anonymität herauszutreten, um im Ringen um den Erfolg der einzelnen, eigenen Unternehmung gleichzeitig auch die Konkurrenzfähigkeit der ganzen Branche auf dem Markt zu stärken. Im Erfahrungsaustausch soll dem Konkurrenten etwas geboten werden, nicht zuletzt, weil dessen Gegenleistungen den eigenen Betrieb zu befruchten vermögen.

Die vom Betriebswissenschaftlichen Institut der ETH betreuten Baumwollspinnereien besprechen seit Jahren und die Baumwollwebereien seit kurzem offen den Betriebsvergleich. Auch bei zahlreichen weiteren Betriebsvergleichen im Textilsektor ist dies seit mehreren Jahren der Fall. Das bedeutet, daß nunmehr jeder Teilnehmer den Namen und die Daten der übrigen Unternehmungen kennt. Es liegt auf der Hand, daß dadurch eine viel lebendigere und vor allem wirksamere Besprechung der ausgewerteten Daten möglich ist, was sich auch in der Gestaltung der Erfa-Tagungen positiv auswirkt. Die Voraussetzungen, direkte, praktische Rationalisierungsmaßnahmen auszulösen, sind besonders günstig, wenn der Erfahrungsaustausch mit gegenseitigen Betriebsbesichtigungen verbunden werden kann, wie dies in vorbildlicher Weise in einigen Sektionen der Baumwollspinnerei der Fall ist und die Erfa-Gruppe Zwirnerei der Schweizerischen Zwirnereigenossenschaft St. Gallen neulich in ihr Programm aufgenommen hat. Es braucht bestimmt eine gewisse Ueberwindung und Großzügigkeit, diesen Schritt zu wagen, aber er lohnt sich. Das Zustandekommen bestimmter Spielarten von Verbünden hinsichtlich der Absatzgestaltung und des Marketing in verschiedenen Textilsektoren ist in weitgehendem Maße auf einen freien, offenen Erfahrungsaustausch zu gründen. Der Risikoausgleich durch Expansion in vertikaler Richtung ist ebenfalls ein Kind des Erfahrungsaustausches: ich denke hierbei beispielsweise an die Angliederung einer Konfektionsabteilung an bestehende Webereien.

Wir müssen aber die Ebene der investitionsarmen Rationalisierung gar nicht verlassen, um die Einflußsphäre des Erfahrungsaustausches zu schildern. Auch weniger attraktive Maßnahmen, wie z. B. die Reorganisation des administrativen Orderablaufes oder die Vereinfachung der Lagerbewirtschaftung, sind Grund genug, um die praktische, nutzvolle Wirksamkeit von Betriebsvergleich und Erfahrungsaustausch unter Beweis zu stellen.

Abschließend bedarf auch der interprofessionelle Erfahrungsaustausch einer Erwähnung. Es handelt sich dabei vertikal gesehen um den Zusammenzug von Vertretern verschiedener Sparten desselben Wirtschaftszweiges.

Zur Schaffung einer Ausgangsbasis für eine vertiefte Grundlagenforschung und zur Förderung eines rationelleren Güterflusses vorab in der hiesigen Textilindustrie ist eine Verbindung mit einer Kette stufenmäßig aufeinanderfolgender Unternehmungsformen von der Spinnerei über Zwirnerei, Weberei, Ausrüsterei, Konfektion zum Handel günstig, im Bewußtsein, daß Kenntnisse der im Gang befindlichen Entwicklung sowie der Konkurrenzverhältnisse unbedingt notwendig sind, um den Forderungen und Wünschen, wie sie ja vorwiegend durch die Kundschaft eines jeden Gliedteiles im Ablauf der Kette formuliert werden, mit Erfolg zu begegnen — jenem Erfolg, der letztlich über Sein oder Nichtsein jeder Unternehmung entscheidet.

Wenn der Betriebsvergleich und der Erfahrungsaustausch durch die Beeinflussung von Rentabilität und Wirtschaftlichkeit ganzer Branchen zur Ermöglichung einer kostengerechten Preisbildung und zur Gewährleistung einer für den einzelnen Betrieb hinreichenden Rendite beiträgt, ist ihre Zwecksetzung als Werkzeuge der investitionsarmen Rationalisierung in reichem Maße erfüllt.

Ausstellungen und Messen

2. Fachmesse für Antriebstechnik

In der Zeit vom 22. bis 27. September 1966 wird im «Zürich-Tor», Spreitenbach-Zürich, die 2. Fachmesse für Antriebstechnik durchgeführt. Auf Grund der allseitig guten Erfolge der ersten Veranstaltung vom Jahre 1964 haben sich alle bisherigen Aussteller für die diesjährige zweite Fachschau wieder angemeldet. Inzwischen haben sich auch noch einige neue Firmen um Stände beworben. Es gelangen sowohl schweizerische als auch ausländische Erzeugnisse zur Ausstellung. Das Messeprogramm umfaßt Getriebe, Antriebselemente, Variatoren und Kupplungen. Neben verschiedenen einheimischen Großunternehmen der Branche beteiligt sich erstmals u. a. auch der Verband französischer Getriebefabrikanten (SYNECOT). Die 2. Fachmesse für Antriebstechnik umfaßt bisher über 50 Ausstellungsstände.

Die Veranstaltung wird von der Agifa GmbH, Universitätstraße 120, 8033 Zürich, organisiert.