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

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 74 (1967)

Heft: 12

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: 10.12.2025

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

dem Gebiete des Exportes nach dem Osten. Im Frühjahr 1967 wurde zu diesem Zwecke die «Cooperatieve Vereniging Nederlandse Exportcombinatie voor Textielprodukten» (CNET) ins Leben gerufen (Genossenschaftliche Vereinigung Niederländische Exportkombination für Textilerzeugnisse), mit Sitz in Enschede. Beteiligt an dieser Organisation sind die vier Firmen: Koninklijke Textielfabrieken Gebrs. Van Heek (Schuttersveld bei Enschede), Koninglijke Nederlandse Textiel Unie (Enschede), Texoprint (Helmond) sowie Koninglijke Textielfabrieken Nijverdal-Ten Cate in Almelo (nordwestlich Enschede). Nijverdal Ten-Cate ist der bedeutendste niederländische Baumwollkonzern, mit einer Tochtergesellschaft in Südafrika (Mooi River Textiles Ltd.), an welcher Ten-Cate mit 82 % beteiligt ist.

Diese vier Konzerne verfügen zusammen über rund 65 %, d. h. etwa zwei Drittel der Kapazität der niederländischen Baumwoll-, Rayon- und Leinenindustrie, und beschäftigen etwa 22 000 Arbeiter.

Die Orientierung dieser Exportorganisation ist nach Osten gerichtet, weil die Ostländer Europas, namentlich die Sowjetunion, heute sehr bedeutende Mengen an Textilprodukten einführen, wie die von niederländischer Seite aus bewerkstelligten Ermittlungen bestätigten. Voraussetzung bei der Vergebung solcher Aufträge durch die Ostländer ist die Kenntnis (die gleicherweise durch Ermittlungen erworben wird), daß der ausersehene Lieferant auch in der Lage ist, die bedeutenden Aufträge termin- und qualitätsgerecht auszuführen. Die vier der CNET angeschlossenen Konzerne sind überzeugt, daß sie allen Anforderungen aus Ostaufträgen gerecht werden können. Zur zusätzlichen Stärkung der Lieferfähigkeit ist der Anschluß auch weiterer niederländischer Textilunternehmungen an die CNET ins Auge gefaßt. Andererseits wurde die niederländische Regierung ersucht, bei den Vertragsverhandlungen zur Erneuerung der Handelsverträge mit den Ostpartnern dem Sektor «Export von Baumwollartikeln» einen breiten Raum zu reservieren.

Betriebswirtschaftliche Spalte

Produktionsverluste durch ausserordentliche Fremdarbeiterabsenzen

Anton U. Trinkler

Unternehmern und Kaderangehörigen unserer schweizerischen Textilindustrie ist das jährlich auftretende Phänomen bekannt, daß ausländische Arbeitnehmer ihren Heimaturlaub eigenmächtig verlängern und wesentlich später als vereinbart an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Diese willkürlichen Verlängerungen des Urlaubs und der damit verbundene Produktionsverlust, der seinerseits einen namhaften Ausfall hinsichtlich der Kostendeckung des Unternehmens mit sich zieht, sind Gegenstand einer Untersuchung, die in einer angesehenen Weberei mittlerer Betriebsgröße im Verlaufe dieses Jahres durchgeführt worden ist.

Es ehrt die Geschäftsleitung der untersuchten Unternehmung wie auch die Sachbearbeiter der Problemstellung in gleicher Weise, daß sie sich bereit erklärten, die durch die Untersuchungen sichtbar gewordenen Erkenntnisse einem erweiterten Kreis von Angehörigen unserer Textilindustrie zugänglich zu machen. Das Problem ist tatsächlich überbetrieblich und wird weder durch Branche, Betriebsgröße noch geographische Lage wesentlich beeinflußt. Wir freuen uns, daß eine mittlere Weberei den Mut aufbrachte, diese betriebswirtschaftlich und soziologisch nicht leicht greifbare Problemstellung zu bearbeiten; darüber hinaus dokumentiert der Entscheid der Untersuchung den nüchternen, klaren Willen der Direktion, den wachsenden Strukturverschiebungen bei immer kürzer werdenden Erholungsintervallen zwischen Perioden potentieller Rezession überlegen und gezielt zu begegnen. Ausfallende Maschinengruppen zufolge unerwartet weggebliebener Bedienung bedeuten unverantwortbare Kapitalverschleuderung durch unnötige, unproduktive Bindung von investiertem Kapital, abgesehen vom automatisch wachsenden Anteil der Fixkosten.

Die Fragestellung war deshalb eine doppelte:

— Welchen Umfang nehmen die Produktionsverluste ein, und in welcher Größenordnung hält sich der wertmäßige Ausfall hinsichtlich der Gesamtkostendeckung?

— Was für Verbesserungs- bzw. Abhilfemöglichkeiten ergeben sich?

Es muß uns klar sein, daß vor dem Lösungsversuch dieser Fragen die beiden hauptsächlichsten Einflußfaktoren, nämlich die Begriffe «Fremdarbeiter» und «Produktionsverlust», definiert werden mußten:

— Der Begriff Fremdarbeiter umfaßt für die vorgenommene Untersuchung lediglich die Saison- und Nicht-Saisonarbeiter, nachdem Grenzgänger im begutachteten Betrieb nicht beschäftigt werden und Fremdarbeiter mit Niederlassungsbewilligung von den offiziellen Ausländerstatistiken nicht mehr erfaßt werden, somit nicht unter die Fremdarbeiterplafonierung fallen und daher eigentlich keine Fremdarbeiter mehr darstellen.

— Unter dem Ausdruck Produktionsverlust wird im vorliegenden Falle der in Gesamtkosten ausgedrückte Arbeitsstundenausfall, verursacht durch außerordentliche Absenzen, verstanden.

Für eine richtige Würdigung der aufgenommenen Aufgabe, die viel komplizierter ist, als gemeinhin angenommen werden dürfte, ist die Klarstellung dieser Begriffe notwendig.

Die Ueberprüfung der Personalstruktur des Studienobjektes offenbarte, daß im Verlaufe der letzten zehn Jahre der Anteil der Fremdarbeiter am Gesamtarbeiterbestand stetig zunahm, bis er rund drei Viertel der Belegschaft ausmachte; noch im Jahre 1955 zeigte sich die Situation gerade umgekehrt, indem damals der Anteil der Einheimischen und Niedergelassenen rund 75 % des Gesamtarbeiterbestandes betrug, eine Verschiebung, die man üblicherweise in einem solchen Ausmaß kaum realisiert.

Das größte Kontingent an Arbeitskräften in bezug auf die Nationen stellte Italien mit etwa 79 % des Gesamtausländerbestandes, gefolgt von Spanien mit rund 14 % und der Türkei mit durchschnittlich 7 %.

Ein weiterer Aspekt von nicht zu verkennendem Einfluß ist die Abklärung des Zivilstandes. Die Durchschnittswerte der letzten drei Jahre ergab folgende Uebersicht:

Italienerinnen sind zu 60 % verheiratet
Spanierinnen sind zu 10 % verheiratet
Türkinnen sind zu 80 % verheiratet

In Zusammenhang mit den bisher erarbeiteten Werten galt es, die außerordentlichen Absenzen — wie sie von der Problemstellung her verlangt sind — zu differenzieren. Man hat folgende Gruppierung vorgenommen:

a) *Zusätzliche Ferienwünsche* (zusätzlicher unbezahlter Urlaub):

Solange diese zusätzlichen Urlaubstage — weil vorgängig abgesprochen — bei der Gestaltung des Fabrikationsprogramms mitberücksichtigt werden können, sind diese Ausfälle für die Untersuchung irrelevant. Hingegen interessiert das unerwartete, nicht vorangemeldete

Ausbleiben, aus dem heraus ja die eigentlichen Störungen des geplanten Fabrikationsprozesses entstehen.

b) *Verlängerte Feiertagsurlaube:*

Die verlängerten Feiertagsurlaube über Weihnachten und Neujahr spielen eine wesentliche Rolle in der Ueberprüfung der Absenzen. Diese Erscheinung zeigt sich seit 1966 begreiflicherweise in verstärktem Ausmaß, indem seit diesem Jahr jedem Arbeitnehmer im Kanton Zürich eine dritte bezahlte Ferienwoche gesetzlich zusteht. Da eine Reihe von Webereien, darunter auch das Studienobjekt, diese dritte Ferienwoche über den Jahreswechsel legte, reisten bedeutend mehr Fremdarbeiter als früher in ihre Heimat. Mit dieser gutgemeinten Steuerung stiegen jedoch die unerwarteten Absenzen über die Feiertage seit 1966 ganz bedeutend. Die Ueberschreitungen der Abmachungen über Ostern und Pfingsten fallen weniger in Betracht, da die zur Verfügung stehende Zeit für einen Heimaturlaub in den meisten Fällen zu knapp ist.

c) *Andere Arbeitsunterbrüche:*

In dieser Gruppe wurden sämtliche anderen nicht «entschuldigten» Absenzen festgehalten, d. h. im Sinne der Aufgabenstellung wiederum nur jene, die ohne vorherige Vereinbarung oder sofortige Meldung an die Geschäftsleitung durch den Arbeitnehmer eigenmächtig vollzogen wurden.

Eine beinahe unerschöpfliche Skala von Gründen und Ursachen demonstriert die Phantasie, das Temperament und das Gewicht der Ueberzeugungskraft der später Zurückkehrenden. Bei dieser Gruppe von willkürlichen Arbeitsunterbrüchen spielen so viele Imponderabilien mit, daß es ebenso schwerfällt, derartige Absenzen zu begründen, wie letztlich auch zu bekämpfen.

Immerhin ist es von Interesse, festzustellen, daß diese Gruppe «nur» ca. 25 % der durch die außerordentlichen Absenzen im Sinne unserer Definition entfallenden Arbeitsstunden ausmacht.

Auf Grund der festgestellten außerordentlichen Absenzen und dem durchschnittlichen Arbeitsstundensatz (Gesamtkosten, umfassend die Fabrikationskosten, Verwaltung und kalkulatorische Abschreibung und Verzinsung minus Durchschnittslohnansatz inklusive alle Lohnzusatzkosten) konnte der Kostendeckungsausfall der verlorenen Arbeitsstunden berechnet werden. Wir möchten Unternehmer und Kader ermuntern, diese Berechnungen für den eigenen Betrieb vorzunehmen. Sie werden erschüttert sein, welcher jährlich ausfallende Betrag auf die verbleibenden produktiven Stunden überwälzt werden muß. (In unserem Testfall betrifft dies jährlich je Fremdarbeiter Fr. 500.—.) Hier befindet sich ein für die Prosperität der Unternehmung wichtiges Betätigungsfeld des Unternehmers. Hier offenbart sich eine der eigentlichen Unternehmeraufgaben mit Bezug auf eine wirksame Kostensteuerung.

Die Errechnung des durchschnittlichen Anteils jedes Fremdarbeiters und des Anteils der einzelnen Nationen an dem jährlichen Kostendeckungsausfall war ein weiterer Schritt zur Einleitung und Beurteilung der möglichen Abhilfemaßnahmen. Von besonderer Wichtigkeit war indessen das erstmalige Erfassen des gesamten Kostendeckungsausfalles, ein überraschend hoher Betrag, der letztlich den erreichbaren Möglichkeiten des Gesamtunternehmens abgeht.

Die Aufteilung der durchschnittlichen Anteile nach Nationen ergab nachstehende überraschende Uebersicht:

Nation	%ualer Anteil am Gesamtarbeiterbestand	%ualer Anteil an außerordentl. Absenzen und am dadurch entstandenen Produktionsverlust
Italien	79 %	87 %
Spanien	14 %	9 %
Türkei u. andere	7 %	4 %

Um Mißverständnissen vorzubeugen, überlassen wir die Interpretation dieser Gegenüberstellung dem einzelnen Leser. Auf alle Fälle drängt sich eine differenzierte Betrachtung der Ursachen auf, die ihre Gewichtung bei den konkreten Verbesserungs- oder Abhilfemaßnahmen finden muß.

Das Suchen der Ursachen, die größtenteils willkürliche, irrationale, gegen jedes bessere Wissen trotzdem vollzogene Handlungen darstellen, gehört nebst der ernüchternden Erkenntnis des zahlenmäßig erfaßten Kostendeckungsausfalls zum Schwierigsten, aber zugleich auch zum menschlich Dankbarsten der durchgeführten Arbeit. Denn durch die Mühewaltung bei der Abklärung der Ursachen, die zu den außerordentlichen Absenzen geführt haben, zeigt es sich, daß im Verein mit den überbetrieblichen, durch vernunftmäßiges Ueberlegen nicht faßbaren Reaktionen der ausländischen Arbeitnehmer ein weites Feld zur rein innerbetrieblichen Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungen einer Bearbeitung wartet; bei solchen unternehmungsinternen Ursachen hat die Geschäftsleitung die Möglichkeit, direkten Einfluß zu nehmen. Wir möchten deshalb diese betriebsintern lenkbaren Ursachen der besonderen Aufmerksamkeit empfehlen. Ohne irgendwelche Böswilligkeit anzunehmen, ist die Frage der Ordnung und der Arbeitsdisziplin in unseren Textilbetrieben ein Problem spezieller Tragweite. Oftmals ist diese notwendige Forderung jeder modernen Unternehmung für manche ausländische Arbeiter eine Forderung, mit der sie nicht so schnell fertig werden, ja, sie kann sogar eine glatte Ueberforderung darstellen. G. Feuser schreibt in diesem Zusammenhang in seiner Studie «Ausländische Mitarbeiter im Betrieb», Verlag Moderne Industrie, München, 1961, zu Recht: «Bedenken wir immer, daß Ordnung und Disziplin nur noch dort echt sind und zuverlässig funktionieren, wo diese aus persönlicher Ueberzeugung bejaht werden.» Die Beratungstätigkeit in Unternehmen der Textilindustrie beweist immer wieder, wie sehr in dieser Beziehung Rationalisierungsreserven beinahe kostenlos aktiviert werden können. Dieses Aktivieren kann indessen nie durch bloßes Befehlen geschehen; ein Erfolg wird erst sichtbar, wenn in verständigem Entgegenkommen seitens der Unternehmungsleitung Mittel geschaffen werden, um den ausländischen Arbeitnehmern eine angemessene Sicherheit ihrer Existenz zu geben. Es sind bekanntlich die kleinen, unscheinbaren Dinge unseres Alltages, die dazu verhelfen. Denken wir an die Besorgung der Wäsche, an die Betreuung der Kinder, an die Problematik der Nachtschicht bei Ehepaaren, an die Unterkunftsmöglichkeiten Verheirateter und Lediger (Heimunterkunft wird zum Teil abgelehnt) usw.

Es ist überaus erfreulich, daß die Direktion unseres Studienobjektes Lösungswege anstrebt, die vorbeugend, aber auch direkt bekämpfend eingesetzt werden. Es sind Details in der Organisation, in der Fabrikation, die Veränderungen des bisherigen Zustandes rufen, die aber erst im Zusammenspiel ihre endgültige Wirkung haben werden. Es sind vor allem wiederum die betriebsinternen Neuregelungen, die unser besonderes Interesse beanspruchen:

Erwähnenswert sind die Ueberlegungen hinsichtlich einer modifizierten *Ferienordnung*. Nachdem es sich um keinen Stapelbetrieb handelt, ist ein dreiwöchiger Betriebsunterbruch nur schwierig durchführbar. Die flexible Ferienordnung, wie sie heute besteht, wird beibehalten, allerdings mit der Auflage, daß den Fremdarbeitern die Konsequenz ihrer unerwarteten Absenzen klargemacht wird und in dieser Richtung intensivierte Anstrengungen unternommen werden. In diesem Zusammenhang dürfte die Ausrichtung einer attraktiven *Treueprämie* an jene Arbeitnehmer von hoher psychologischer Wirkung sein, die das ganze Kalenderjahr hindurch keine Absenzen verzeichneten. Die Frage der Abgrenzung ist allerdings schwierig und bedarf einer objektiven Ueberprüfung. Die Frage der *Krankenbetreuung* im eigentlichen Sinne des Wortes — nicht die kontrollmäßige Visite wegen der

Krankenversicherung — dürfte in einer durch menschliches Verständnis getragenen Ausführung (hygienische, familiäre Verhältnisse) dazu beitragen, die rein krankheitsbedingten Abwesenheiten zu reduzieren.

Ein organisatorisch und finanzielles Problem stellt die *Kinderbetreuung* dar. Eine firmeneigene Kinderkrippe muß zufolge der Schichtarbeit von 04.55 Uhr bis 22.15 Uhr geöffnet sein. Mit Hilfe einer Italienisch sprechenden Schwester kann die Leiterin zusammen mit einer Gehilfin nicht nur die Krippe organisieren, sondern gleichzeitig die Krankenbetreuung übernehmen. Die Anwesenheit einer Krankenschwester wirkt attraktiv und beruhigend auf die Arbeitnehmerinnen, was durch eine höhere Produktivität und besseres persönliches Verhalten (Sicherheitsgefühl) zum Ausdruck kommt.

Nach Untersuchung der verschiedenen Ursachen und Prüfung der Möglichkeiten ergeben sich folgende Lösungsmöglichkeiten:

— Organisation von ferienzeitgerechten Transporten in Zusammenarbeit mit der Region, einem Verband oder einer Industrie- und Handelskammer.
— Aktivierung der Arbeitsdisziplin durch entsprechende erklärende Anschläge und vermehrte Hinweise.
— Prüfung eines stärker ausgebauten absenzengerechten Prämiensystems und eventuell dessen Einführung.
— Organisation des Vorholens von zusätzlichen Ferienwochen, soweit es der Schichtbetrieb noch ermöglicht.
— Aufstellen einer firmaeigenen Krankenbetreuung.
— Prüfung der Möglichkeit einer betriebseigenen Kinderkrippe.

Es steht außer Zweifel, daß außerordentliche Produktionsverluste nie vollständig vermieden werden können aus Gründen des irrationalen Verhaltens von uns Menschen. Die Untersuchung hat jedoch bewiesen, daß wirksame Möglichkeiten vorhanden sind, brachliegende Rationalisierungsreserven, wie außerordentliche Absenzen solche darstellen, in einem betriebsindividuell optimalen Ausmaß zu aktivieren.

Daß dies geschehen ist, zeugt für den ungebrochenen Willen der untersuchten Weberei, sich den veränderten Umweltbedingungen anzupassen und damit zu überleben.

Rohstoffe

Die deutsche Chemiefaserindustrie führte das «tex»-System ein

Anmerkung der Redaktion: Mit Beginn des 4. Quartals 1967 hat die deutsche Chemiefaserindustrie das «tex»-System eingeführt. Die deutsche Industrievereinigung Chemiefasern e. V. (IVC) hat dazu ein Merkblatt herausgegeben. Mit freundlicher Bewilligung der Redaktion der im Deutschen Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main, erscheinenden Fachzeitschrift «Chemiefasern», publizieren wir als Nachdruck das in ihrem Heft 10/67, Seite 817/18, veröffentlichte Merkblatt mit Titerumrechnungstabelle.

Einführung des «tex»-Systems

Die in der Industrievereinigung Chemiefaser e. V. (IVC) zusammengeschlossenen Fasererzeuger haben sich entschlossen, beginnend im 4. Quartal 1967 die Bezeichnung der Feinheit von Endlosgarnen, Spinnfasern und Spinnkabeln von der Angabe des Titers in «denier» auf das «tex»-System umzustellen. Sie entsprechen damit den Vorschlägen der «International Standardization Organization» (ISO) und des «Deutschen Normenausschusses». Das «tex»-System wird bereits in mehreren Ländern angewandt, und seine Einführung wird von allen textilen Verarbeiterverbänden in der Bundesrepublik und vom BISFA (Internationale Vereinigung für Chemiefaser-Normen) empfohlen.

Die Grundlagen der «tex»-Feinheitsbezeichnung sind im Normblatt DIN 60 905 und in der ISO-Empfehlung R 138 zusammengestellt. Der Vorteil der neuen Regelung ergibt sich für Hersteller und Verarbeiter von Garnen aller Art dadurch, daß sowohl in allen Ländern als auch in allen Sparten der Textilwirtschaft anstelle einer großen Zahl von Numerierungssystemen eine einheitliche Methode zur Anwendung kommt.

Einheiten

Die Grundeinheit des «tex»-Systems ist das «tex», nämlich das Gewicht in Gramm von 1000 m Faser bzw. Garn. Von allen internationalen Verbänden aller Faser-Erzeuger und -Verbraucher-Gruppen wurde anerkannt, daß für Chemie-Endlosgarne und -Spinnfasern die Bezeichnung der Feinheit mit einem Dezimalteil von «tex», nämlich der Einheit decitex («dtex»), die geeignetste ist. Der Titer in «dtex» ist gekennzeichnet durch das Gewicht in Gramm von 10 000 m Faser bzw. Garn. Für die Bezeichnung von Spinnkabeln wurde die Einheit kilotex («ktex»), nämlich das Gewicht in Gramm von 1 m Kabel festgelegt.

Umrechnung

Ausgehend von der Feinheitsbezeichnung in «den» errechnen sich die «tex»-Feinheiten nach folgenden Formeln:

$$\text{Titer in dtex} = \frac{\text{Titer in den}}{0{,}9}$$

$$\text{(bzw. angenähert} = \text{Titer in den} \times 1{,}1)$$

$$\text{Titer in ktex} = \frac{\text{Titer in den}}{9000}$$

Aus den «tex»-System-Werten errechnet man die «den»-Werte nach den Formeln:

$$\text{Titer in den} = \text{Titer in dtex} \times 0{,}9$$
$$\text{Titer in den} = \text{Titer in ktex} \times 9000.$$

An einigen Beispielen sollen die umgerechneten Genauwerte veranschaulicht werden:

1,5	den =	1,667	dtex
3,7	den =	4,111	dtex
60	den =	66,67	dtex
120	den =	133,0	dtex
180	den =	200,0	dtex.

Abrundung

Anstelle der Genauwerte, die die Verwendung von oft mehreren Dezimalstellen erforderlich machen, sollen aber Rundwerte verwendet werden, und zwar lt. nachstehender Umrechnungstabelle. Die Verarbeiter legen Wert darauf, daß die effektiven Titer, die bisher hergestellt und geliefert werden, nicht geändert werden. Dies hat bei Verwendung von abgerundeten Werten (wie sie z. B. in der Umrechnungstabelle angegeben sind) zur Folge, daß die Nenntiter in «dtex» vom Ist-Titer geringfügig abweichen. Diese Abweichungen sind jedoch ohne jede praktische Bedeutung, zumal sie in den meisten Fällen nur Bruchteile eines Prozentes betragen. Die beim BISFA vorgesehenen Toleranzen für die gelieferten Titer gegenüber dem Nenntiter sind in jedem Falle wesentlich größer.

Schreibweise

Zur Erleichterung der Umstellung ist für eine Uebergangszeit vorgesehen, neben die Feinheitsangabe in decitex bzw. in kilotex eingeklammert den bisherigen Titer in denier zu setzen. Die Titerangabe wird also beispielsweise wie folgt lauten: