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

Herausgeber: Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Band: 76 (1969)

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: 11.12.2025

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

oder Giralgeld immer wichtiger geworden. Buchgeld entsteht durch die Eröffnung eines Kontos bei einer Bank oder bei einer Sparkasse oder beim Postcheck. Zahlungen werden alsdann bargeldlos durch Verrechnen von Konto zu Konto vorgenommen. Das Buchgeld erscheint lediglich in den Bilanzen der Banken und der Kunden, also nur in Büchern.

Mit Währung bezeichnet man die gesamte Geldordnung eines Landes. Um eine *gebundene* Währung handelt es sich, wenn Gold oder Silber die Grundlage des Geldes bilden. Von einer *freien* Währung spricht man, wenn keine gesetzliche Bindung des Geldes an ein Edelmetall besteht. Bei der gebundenen Währung wird die Einheit der Währung in ein festes Verhältnis zum Gold gebracht (1 Schweizer Franken = 0,2032258 g Feingold). Eine sogenannte *Goldumlaufwährung* besteht, wenn vollwertig ausgeprägte Goldmünzen im Umlauf sind, oder Banknoten, die jederzeit in Gold umgetauscht werden können. Im Gegensatz dazu dienen bei der *Goldkern- und Golddevisenwährung* nur noch Scheidemünzen und Banknoten als gesetzliches Zahlungsmittel. Das umlaufende Geld ist zwar durch Gold oder fremde Devisen ganz oder teilweise gedeckt. Diese lagern aber bei der Notenbank. Eine Einlösungspflicht in Gold oder fremde Währungen besteht nur noch im Zahlungsverkehr mit dem Ausland. Bei der freien Währung ist jede Bindung an ein Währungsmetall aufgehoben.

Die Notenbank (in der Schweiz die Nationalbank) trägt die Verantwortung für die Stabilität des Geldwertes. Sie muss die gesamte umlaufende Geldmenge (Bargeld und Buchgeld) ständig kontrollieren und dem Handelsvolumen der Volkswirtschaft anpassen, um inflationäre Entwicklungen zu verhindern. Die bei den Nationalbanken lagernden Geld- und Devisenbestände (Währungsreserven) dienen heute in der Regel nur noch dem internationalen Zahlungsausgleich.

Die sind einige der wichtigsten Definitionen über Geld und Währung. In der schönen Literatur findet man zum Teil ganz andere Aussagen über das Geld. Nachstehend seien einige erwähnt:

- Für Geld und gute Worte kann man alles haben.
- Wo Geld ist, da ist der Teufel; wo keins ist, da ist er zweimal.
- Geld regiert die ganze Welt.
- Das Geld liegt auf der Strasse, man muss es nur aufzuheben wissen.
- Geld stinkt nicht. (Pecunia non olet.)
- Geld kann vieles in der Welt / Jugend kauft man nicht ums Geld.
- Je mehr Geld, je grösser die Rechnung.
- Ohne Geld ist die Ehre nur eine Krankheit (oder: Was nützt mir der Titel ohne die Mittel?).
- Das Geld erkauft den Sieg / unzweifelhaft sowohl in der Lieb' als im Krieg.
- Dem Wachsen des Geldes folgt die Sorge.
- Auch selbst den weisesten unter den Menschen sind die Leute, die Geld bringen, mehr willkommen als die, die welches holen.
- Das Recht ist, wo das meiste Geld ist.
- Was mit Geld zu erkaufen ist, zählt nicht zu dem Edelsten, was ein Mensch besitzt.

Diese wenigen Zitate – es gäbe deren noch viele – zeigen, welch magische Bedeutung das Geld weit über seinen volkswirtschaftlichen Zweck hinaus hat.

Betriebswirtschaftliche Spalte

Die Unternehmenskonzentration in der Schweiz

A. Finanzielle Aspekte der Unternehmenskonzentration

II.

Vorbereitung, Diskretion und Aktienmehrheit im Zusammenhang mit unternehmerischen Zusammenschlüssen

Die erfolgreiche Durchführung einer Fusion oder eines fusionsähnlichen Zusammenschlusses setzt eine sorgfältige Planung und Vorbereitung voraus, und zwar schon deshalb, weil gelegentlich von anderen Interessengruppen versucht wird, den Konzentrationsvorgang zu hintertreiben. Insbesondere im Vorbereitungsstadium ist es daher unerlässlich, dass absolute Diskretion gewahrt wird. Dies trifft ganz besonders dann zu, wenn es sich bei den fusionierenden Unternehmen um solche handelt, deren Aktien an einer Börse kotiert sind. Durch Indiskretion können die Kurse der Aktien sowohl der übernehmenden als auch der untergehenden Gesellschaft nach unten wie nach oben unverhältnismässig stark ausschlagen, so dass sich ein völlig unrealistisches Umtauschverhältnis der Aktien ergeben würde. Ferner ist zu empfehlen, mit der Bank oder Bankengruppe, die für die Durchführung des Aktientausches eingeschaltet werden soll, in einem möglichst frühzeitigen Stadium der Planung Kontakt aufzunehmen, um die Einzelheiten der Kapitalerhöhung und der Festlegung des Umtauschverhältnisses zu besprechen.

Wie die Praxis zeigt, geht Gesellschaftszusammenschlüssen meistens eine mehr oder weniger intensive Zusammenarbeit der beiden Unternehmen voraus. Vielfach besitzt die übernehmende Gesellschaft auch bereits ein grösseres Paket Aktien der zu übernehmenden Gesellschaft. Um die ausschliessliche Kontrolle über das zu übernehmende Unternehmen zu erlangen, ist es aber meistens notwendig, dass die übernehmende Gesellschaft den verbleibenden Aktionären der ersteren ein Angebot zur Uebernahme ihrer Aktien macht. Da die Genehmigung des Fusionsbeschlusses bei der untergehenden Gesellschaft eine Zweidrittelsmehrheit bedingt, wird an die Offerte vielfach der Vorbehalt geknüpft, dass das Angebot gegenstandslos wird, sofern nicht eine bestimmte Anzahl Aktien zur Uebernahme angeboten werden. Erst wenn durch entsprechende Anmeldung die Sicherheit besteht, dass die übernehmende Gesellschaft über die grosse Mehrheit der ausstehenden Aktien wird verfügen können, wird sie das Angebot als definitiv erklären und zur Abfindung der Aktionäre in Form einer Barzahlung oder in Form der Uebergabe von Aktien ihrer eigenen Gesellschaft schreiten.

Verfügt die übernehmende Gesellschaft schliesslich über die grosse Mehrheit der Aktien des Uebernahmekandidaten, so kann sie die für die Integration der zu übernehmenden Gesellschaft notwendigen Beschlüsse fassen, wobei der Beschluss z. B. auch auf eine effektive Fusion hinauslaufen kann, falls diese Lösung angezeigt erscheint. Die Form des Zusammenschlusses unter gleichzeitigem Bestehenlassen der bisherigen Gesellschaft hat den Nachteil, dass meistens nicht alle Aktionäre der übernommenen Gesellschaft ihre Aktien zur Uebernahme anbieten und demzufolge Drittaktionäre übrigbleiben. Die übernehmende Gesellschaft muss daher bei Beschlüssen, die sie im Schosse der zu übernehmenden Gesellschaft herbeiführen will, bis zu einem gewissen Grade auf diese Drittaktionäre Rücksicht nehmen. Bei einer reinen Fusion dagegen besteht dieses Problem nicht, da mit dem Fusionsbeschluss der Aktionär der un-

tergegangenen Gesellschaft keine Mitgliedschaftsrechte mehr geltend machen kann, sondern lediglich Anspruch auf Aushändigung der ihm gemäss Fusionsbeschluss zustehenden Aktien der übernehmenden Gesellschaft hat.

Wichtige Zusammenschlüsse in der Schweiz

Von den wichtigsten Zusammenschlüssen, die in der Schweiz in neuerer Zeit in Form des Erwerbs der Mehrheitsbeteiligung, in Form des Erwerbs von Aktiven und Passiven oder in der Form der echten Fusion durchgeführt wurden, seien die folgenden erwähnt:

1. *Fusionsähnliche Uebernahmen durch Erwerb der Mehrheitsbeteiligung und Weiterbestehen der übernommenen Gesellschaft*
   - Uebernahme der Alimentana AG (Maggi-Unternehmen, Kemptthal) durch Nestlé
   - Uebernahme der Schweizerischen Waggons- und Aufzügefabrik AG, Schlieren, durch die Schindler-Gruppe
   - Zusammenschluss Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik, Winterthur (SLM), mit Sulzer
   - Zusammenschluss der Eidgenössischen Versicherungs-Aktiengesellschaft mit der Schweizerischen Unfallversicherungs-Gesellschaft Winterthur
   - Zusammenschluss der verschiedenen Basler Versicherungsgesellschaften in der Bâloise Holding
   - Zusammenschluss MFO/BBC
   - Uebernahme Wander/Glaro durch die Sandoz
2. *Fusionsähnliche Uebernahme durch Erwerb von Aktiven und Passiven*
   - Uebernahme der Eidgenössischen Bank durch die Schweizerische Bankgesellschaft
   - Zusammenschluss Basler Handelsbank / Schweizerischer Bankverein
3. *Effektive Fusionen*
   - Interhandel / Schweizerische Bankgesellschaft
   - Uebernahme affiliierter Hypothekarinstitute durch die Schweizerische Bankgesellschaft:
     - Ersparnisanstalt Toggenburg
     - Hypothekar- und Sparkasse AG, Aarau
     - Crédit Hypothécaire pour la Suisse romande

Die zunehmende Ballung des Konzentrationsprozesses

In den letzten Jahren und gerade in jüngster Zeit sind auch in unserer hiesigen Textilindustrie unternehmerische Zusammenschlüsse zustande gekommen, die mit der traditionellen Durchschnittsgrösse schweizerischer Textilunternehmen gar nichts mehr gemein haben. Diese Uebernahmen haben denn auch zwiespältige Gefühle hervorgerufen, deren Skala von entrüsteter Abneigung über resignierte Hinnahme bis zu aufatmender Bejahung reicht. Eine objektive Stellungnahme ist zurzeit noch gar nicht möglich, weil die Auswirkungen solcher teilweise gigantischer Einflussnahmen auf unsere nationale und in einem erweiterten Kreis auf die europäische Volkswirtschaft noch nicht signifikant sind. Diejenigen, die Augen und Ohren offen halten, erleben heute schon und vor allem in den kommenden fünf Jahren eine hochinteressante Zeit: Strukturwandlungen in einer Ballung, wie sie unsere Vorfahren nie so intensiv und kurzfristig erlebt haben! Letztlich geht es bei diesen Zusammenschlüssen, Uebernahmen und Verschiebungen um den vielzitierten Platz an der Sonne. In diesem Kampf um die Existenz erfolgten auf dem Sektor Textil innerhalb unserer Landesgrenzen folgende spektakuläre Zusammenschlüsse der jüngsten Zeit:

- Uebernahme der Schappe AG, Basel, durch Burlington/USA
- Uebernahme der Arova-Gruppe durch Heberlein (rein schweizerischer Konzern mit rund 5000 Beschäftigten und einem Umsatz von ca. 300 Mio Franken)
- Uebernahme der Sastig AG, Glarus / Feldmühle AG, Rorschach, durch die Algemene Kunstzijde Unie N.V., Arnhem (AKU)/Holland

Der Vollständigkeit halber müssen auch die bereits vor einigen Jahren durchgeführten Einverleibungen verschiedener Textilunternehmungen unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit und Betriebsgrösse in den Bührle-Konzern erwähnt werden. Ferner sei auf den seinerzeit Aufsehen erregenden Zusammenschluss Stoffel AG / Burlington hingewiesen.

Anton U. Trinkler

Betriebswirtschaftliches Repetitorium

Die Absatzplanung

Anton U. Trinkler

II.

Die Planung der firmenindividuellen absatzpolitischen Massnahmen

Innerhalb der Absatzplanung nimmt die Planung der firmeneigenen absatzpolitischen Massnahmen eine besondere und bedeutende Stellung ein; denn ihr Einfluss auf die Ermittlung der Absatzplanzahlen entscheidet langfristig über Prosperität oder Auszehrung. Daraus ergibt sich, dass die Absatzpolitik eines dynamischen Unternehmens nie konservativ sein kann.

Wir stellen immer wieder zwei Grundformen genereller und absatzpolitischer Unternehmungspolitik fest:

- die eine Gruppe von Unternehmen setzt sich hohe Wachstumsziele und betreibt konsequent eine aggressive Wachstumspolitik. Sie sucht ständig nach neuen Möglichkeiten, dieses Wachstumsziel zu verwirklichen.
- die andere Gruppe von Unternehmen betreibt eine passive Wachstumspolitik. Immer erst dann, wenn der Ertrag in einem Teil oder dem gesamten Unternehmensbereich unter die gewünschte Höhe sinkt, wird nach anderen Bereichen unternehmerischer Tätigkeit Ausschau gehalten, um die Ertragslage zu stabilisieren.

Die erste Gruppe von Unternehmern ist es indessen, die zu einer fruchtbringenden Evolution der Wirtschaft beiträgt. Sie müssen trotzdem durchaus noch keine Pioniere im konventionellen Sinne sein. Sie sind aber Motor der Wirtschaft.

Nach Mellerowicz sind die betriebsindividuellen absatzpolitischen Massnahmen in vier grosse Gruppen einteilbar:

- die Preispolitik
- die Werbung
- das Verkaufsprogramm
- die Absatzwege

Diese Problemkreise können in der Praxis nicht voneinander getrennt behandelt werden. Ausserdem ist stets das Gebiet der Produktion zu beachten, wie auch die Komplexität der Personalfragen. Beide Faktoren können kurzfristig eine Primatstellung in der Unternehmung erhalten. Vorübergehend kann auch ein Primat der Finanzen vorherrschen.

Vom Gesichtspunkt der Fexibilität aus ist die Reihenfolge der Darstellung der vier absatzpolitischen Mittel zu beachten: