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: Betriebswirtschaftliches Repetitorium

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

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:

a) die Preisbildung

Grundsätzlicher Massstab für die Preispolitik ist das Gesamtziel der Unternehmung. Diese Ziele der Unternehmung sind ausgerichtet auf Wachstumsraten, Marktanteile, Erhaltung der Kontrolle des Marktgeschehens und der Unternehmungseigenständigkeit und letztlich der Mehrung des Kapitals. Die Zusammenhänge der Teilpläne (Absatzmengenplan, Absatzwegplan, Werbung/Marketingplan) mit einer integrierten unternehmerischen Gesamtplanung sind aus der Uebersicht über das betriebliche Planungssystem (Nr. 1/1969 der «Mitteilungen über Textilindustrie») klar ersichtlich.

Welches sind die Voraussetzungen einer dynamischen Preispolitik?

Schmalenbach gibt dazu eine schockierend knappe und nüchterne Antwort. Wir empfehlen die nachfolgenden notwendigen Kenntnisse als Voraussetzung für eine dynamische Preisbildung einer nachhaltigen Ueberlegung unserer Leser. Mit einem Blick auf Ihre Betriebserfolgsrechnung und einem anderen auf Ihre Einzelkalkulationen müssen Sie sich Rechenschaft geben über

1. die Kenntnis der eigenen Selbstkosten
2. die Kenntnis des erzielbaren Marktpreises
3. die Kenntnis der Preisuntergrenze = Grenzkosten
4. die Kenntnis der Kosten-/Absatzverhältnisse bei Konkurrenzbetrieben
5. die Kenntnis der allgemeinen Produktionsstruktur, d. h. der Leistungsfähigkeit des eigenen Betriebes

Falls Sie eine oder mehrere Antworten auf diese Managementforderungen schuldig bleiben, ist es höchste Zeit, die Dornröschenperiode abzubrechen; denn der Markt ist für die Unternehmung eine schicksalshafte Instanz. Wenn der Absatzmarkt die Leistungen der Unternehmung nicht abnimmt oder nicht zu kostendeckenden Preisen konsumiert, ist das Schicksal der Unternehmung besiegelt. Sie wird spätestens dann, wenn sie ihre finanziellen Reserven aufgebraucht hat (Substanzverzehr!) und nicht auf Subventionen des Staates zählen kann, liquidieren müssen.

b) Marketing – Werbung

Marketing ist marktgerichtete und damit marktgerechte Unternehmungspolitik (Weinhold). Die erfolgreiche Unternehmung richtet ihre Leistungen auf den Bedarf des Marktes aus. Traditionalismus und geistige Unbeweglichkeit führen in der Regel zu einer retrospektiven Anpassung. Ein prospektives unternehmerisches Verhalten bedeutet – um das Schulbeispiel des sog. Schweinezyklus zu gebrauchen –, Schweine zu züchten, wenn alle andern es nicht tun. Wir erinnern an die besonders augenfälligen Beispiele auf dem Gebiete der Wertschriften. (Wer vor zehn Jahren Aktien eines englischen Shopping-Centers für 1000 engl. Pfund gekauft hat, ist heute Millionär; ein Diener-Ehepaar hat sich von der Prosperität eines Datenverarbeitungskonzerns frühzeitig überzeugen lassen. Die beiden sind heute Millionäre.) Es ist selbstverständlich, dass auf andern Wirtschaftsgebieten und innerhalb der einzelnen Unternehmung echte Erfolge durch eine prospektive Verhaltensweise erzielt werden können.

Unter Werbung verstehen wir die Beeinflussung der Absatzpartner durch unpersönliche Mittel, bei welchen der Partner im Gefühl freier Entschliessungen zu Entschlüssen oder Meinungen kommen soll, welche für den werbenden Unternehmer günstig sind (Weinhold).

Die Textilindustrie hat Werbung nötig. Ihr Ruf ist oft schlechter, als sie es verdient. Ihr Ruf wird allerdings oft gefährdet von ihren eigenen Angehörigen, z. B. durch mangelnde Solidarität. Wir unterstützen Prof. Weinhold voll und ganz, wenn er festhält, dass es nicht nur eine Solidarität der Leistungswilligen für die Leistungsschwachen gibt, sondern dass auch eine Solidarität der Leistungsschwachen zugunsten der Leistungswilligen erfolgen muss. Wo dieser Wille zur Solidarität nach oben fehlt, ist ein Trennungsstrich zu ziehen, denn sonst werden die gemeinschaftlichen Anstrengungen jener, welche das Schiff vorwärts treiben wollen, zunichte gemacht durch das Gegenrudern der andern. Um bei der Werbung zu bleiben, bedeutet dies: sinnvolle Werbung in der Textilindustrie tut not; sie muss aber wirklich sinnvoll sein.

c) Das Verkaufsprogramm

Für die Absatzpolitik ist es eine entscheidende Frage, welche Programmzusammensetzung bei welcher Preiskonstellation den grössten Anreiz auf den Käufer ausübt. Die Prinzipien der Gestaltung des Sortiments sind sehr uneinheitlich, oftmals einander widersprechend (Produktion/Verkauf!). Die Erfahrungen zeigen, dass eine gemeinsam durchdachte Sortimentsbereinigung für beide Betriebsteile wohltuend wirkt. Grundsätzliche Entscheidungen in der Sortimentspolitik richten sich am Gewinnstandard der Unternehmung aus.

Neben dem Gewinnstandard in der Form der höchstmöglichen Rendite auf das investierte Kapital gibt es eine Anzahl von Hilfsmassstäben für programmpolitische Entscheidungen, und zwar empfiehlt sich die *Aufnahme eines neuen Produktes* immer dann, wenn (nach Abromeit)

1. die Nachfragecharakteristika des neuen Produktes dem gegenwärtigen Programm entsprechen (z. B. Komplementärartikel);
2. es die spezielle Betriebserfahrung ausnutzt;
3. es auf denselben Anlagen hergestellt werden kann;
4. es über die gleiche Absatzorganisation vertrieben werden kann;
5. es dieselben Rohstoffe erfordert;
6. es zur Weiterentwicklung der Betriebserfahrung beiträgt.

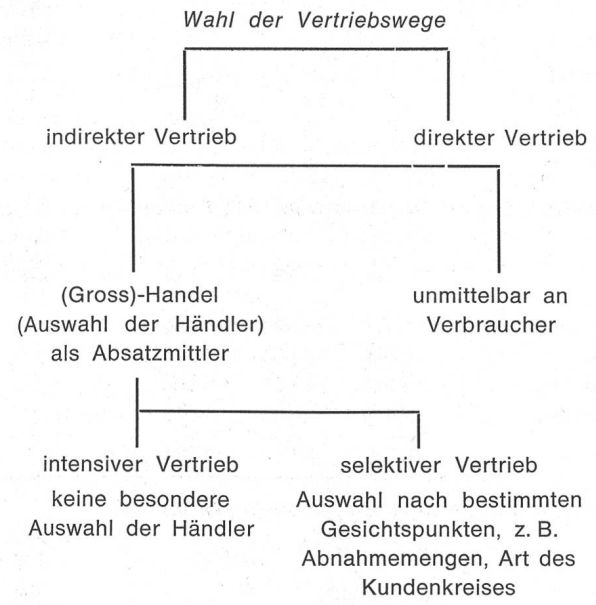
Für die *Eliminierung alter Produkte* aus dem Programm ist der Hauptmassstab der Gewinn bzw. Verlust bzw. der Beitrag zur Fixkostendeckung, wobei besonders die zukünftige Entwicklung zählt, die sich aus einer Beurteilung der Nachfrage, der Kosten und des Wettbewerbs ergibt.

Als Hilfsmassstäbe kommen die Umkehrungen der vorstehend genannten Punkte in Frage. Bevor ein Produkt vollständig eliminiert wird, müssen die folgenden Möglichkeiten erforscht werden:

1. Zweckmässigkeit besonderer Absatzförderungsmassnahmen;
2. Senkung der Herstellkosten;
3. Verbesserung des Produktes;
4. Abbau des eigenen Vertriebs (Verkauf an Grossabnehmer oder Gemeinschaftsvertrieb, wenn eigener Vertrieb unrationell);
5. Verbleiben im Programm, aber als *Handelsware,* wenn Fremdbezug billiger ist.

d) Die Absatzwege

Bei den Massnahmen, die die Absatzwege betreffen, handelt es sich um die Frage des Kostenvergleichs, der Kostenkontrolle und der Auswahl des günstigsten Absatzweges. Die nachstehende Graphik von C. W. Meyer offenbart die Vielfältigkeit hinsichtlich der Wahl der Vertriebswege:



Mit der Wahl der Vertriebswege wird vor allem die Tiefenwirkung der absatzmässigen Leistung im Markt bestimmt.

Die Behandlung dieser Probleme ist langfristiger Natur und bedeutet eine unternehmerische Daueraufgabe. Wir machen nochmals darauf aufmerksam, dass in einer wirkungsvollen Absatzplanung alle diese Ueberlegungen berücksichtigt werden müssen.

Rohstoffe

Die Weltfasersituation

Auszug aus einem Referat von Direktor W. Hoerkens, Farbwerke Hoechst AG

Der Weltverbrauch von Textilfasern für Bekleidungszwecke (gemeint ist damit eine Zusammenfassung der natürlichen Fasern Baumwolle und Wolle mit den Chemiefasern unter Ausklammerung aller sonstigen, mehr für technische und Verpackungszwecke geeigneten Faserrohstoffe) erreichte im vergangenen Jahr nach unserer Schätzung 20,2 Millionen Tonnen. Die Zunahme liegt bei 7 % und damit wesentlich über dem Verbrauchszuwachs von 1967. Während die natürlichen Fasern nur schwache, unter dem Durchschnitt liegende Zunahmen des Verbrauches erzielen konnten, dehnte sich der Verbrauch von Chemiefasern, auch der klassischen Zellulosefasern, erheblich aus. Die Chemiefaserseite ist heute bereits mit einem Anteil von 36 % am Textilverbrauch beteiligt. Dabei ist besonders bemerkenswert, dass die synthetischen Chemiefasern im vergangenen Jahr erstmals mit einem grossen Sprung die klassischen Zellulosefasern im Weltaufkommen übertroffen haben und mit rund 19 % Verbrauchsanteil nur noch die Massenfaser Baumwolle vor sich sehen.

Synthesefasern — ein kometenhafter Aufstieg

Die Weltproduktion synthetischer Fasern wird von uns für 1968 auf rund 3,75 Millionen Tonnen geschätzt. Das ist ein Zuwachs von 31 % gegenüber dem Vorjahr und bedeutet eine absolute Zunahme von fast 900 000 Tonnen. Nur zweimal hat es im letzten Jahrzehnt Zuwachsraten bei Synthetiks von 30 % und mehr gegeben, das war 1952 und 1959. Man hat es schwer, sich die Grössenordnung dieser Mehrproduktion richtig zu vergegenwärtigen. Rund 900 000 Tonnen Synthetiks sind z. B. in etwa das Produktionsaufkommen der EWG und aller übrigen westeuropäischen Länder ohne Grossbritannien oder ungefähr die gesamte Weltproduktion dieser Sparte im Jahre 1961. Die Produktionszunahme an Synthetiks war 1967 nur halb so gross. Wie im Vorjahr nahm die Erzeugung von Stapelfasern etwas stärker zu als die Produktion von Fäden. Das Verhältnis Stapelfasern zu Fäden liegt heute bei 48 % zu 52 %. Langfristig wird man mit einem Verhältnis 50 : 50 rechnen müssen.

Polyesterweltproduktion übersteigt 1 Million Tonnen

Rohstoffmässig betrachtet stellen die Polyesterfasern mit einer Zunahme von 44 % alle übrigen Rohstoffarten in den Schatten. 1968 wurden erstmals auf der Welt mehr als eine Million Tonnen Polyesterfasern erzeugt. Ein gutes Jahr hatten auch die Polyacrylnitrilfasern, deren Weltproduktion eine Steigerung von 35 % aufwies. Andere Faserarten lagen unter dem Durchschnitt im Produktionsaufkommen. Die Anteile der Faserarten haben sich 1968 weiter zugunsten der Polyesterfasern verschoben. Sie beanspruchen heute 29 % der Weltproduktion für sich. Die klassische Synthesefaser Polyamid ist dagegen auf einen Anteil von 43 % zurückgefallen. Ich bin sicher, dass uns nur noch wenige Jahre von der Nachricht trennen, dass die Polyesterfasern die dominierende Rolle unter den Synthetiks eingenommen haben. Bereits jetzt zeigen die Kapazitätspläne in zahlreichen Ländern, dass um das Jahr 1970 mehr Polyester produziert werden kann als Polyamid. Das Bild der Weltsituation wird nach wie vor von den grossen Industrienationen bestimmt. Unverändert behaupten sich die USA, Japan und die Bundesrepublik in dieser Rangfolge an der Spitze der grossen Herstellerländer. Von den zwei Dritteln der Weltproduktion, die von ihnen gestellt werden, entfallen auf die USA 38 %, auf Japan 18 % und auf die Bundesrepublik 10 %.

Die Entwicklung in Westeuropa

In ganz Westeuropa und ebenfalls in der EWG wurde das Ergebnis der Weltentwicklung übertroffen. Dies gilt ganz besonders für die Polyesterfaserproduktion in der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft, die einen Zuwachs von 47 % aufwies und ihren Anteil an der Erzeugung auf 27 % ausweiten konnte.

Die Faserentwicklung der Farbwerke Hoechst AG

Unter Berücksichtigung des Ergebnisses unserer Tochtergesellschaft Kelheim hat der Faserumsatz von Hoechst im Jahre 1968 erstmals eine Milliarde DM überschritten. Im Jahre 1968 sind über 100 000 Tonnen Synthesefasern produziert worden. In dieser Zeitspanne ist der Absatz von *Trevira* im Jahre 1968 insgesamt um etwa 55 % gestiegen. Dabei hatten die *Trevira*-Fasern einen Anstieg um 50 %, die *Trevira*-Fäden einen Zuwachs von 68 %. Die Aufteilung in Fasern und Fäden liegt bei uns genau umgekehrt als in der Welt, nämlich 48 : 52 %. Zu diesem guten Erfolg trug vor allem der Fädenabsatz bei, der sich auf den Texturiersektor stützt. Auf diesem Gebiet erfolgte eine besonders enge und erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Firma Ernst Michalke in Augsburg, einem der grössten Texturierer des Kontinents, der über eine bedeutende eigene Färbereikapazität verfügt. Darüber hinaus gelten als unsere Partner auf dem Texturiergebiet die Firma Schappe-Tex (Schapira 100 % *Trevira*), die Zwirnerei Ackermann, Böhringer & Reuss und die Firma Morawek & Co. für den Krawattenstoffsektor. — 1968 wurden 25 % unserer Weltproduktion an *Trevira*-Fasern im Ausland hergestellt. Damit sind wir in der Fasersparte immer mehr multinational orientiert mit Produktionswerken in den Län-