

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

**Herausgeber:** Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

**Band:** 76 (1969)

**Heft:** 7

**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:** 24.01.2026

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

rung der Deklaration den Marktpartnern überlassen werden. Angesichts der erfolgten Einigung zwischen Textilwirtschaft und Konsumenten über eine freiwillige Textilmaterialdeklaration sei eine gesetzliche Deklarationspflicht nicht erforderlich.

Zur Textilmaterialdeklaration haben sich bereits 37 Verbände bekannt. Sie dient der Aufklärung der Konsumenten und der Information des Verkaufspersonals. Ihre Einführung soll stufenweise für bestimmte Textilgruppen erfolgen.

## Ferien in Amerika

Damit sind nicht unsere Ferien in den USA gemeint, sondern diejenigen der Amerikaner selber. Wenn wir uns Nordamerika als Land der unbeschränkten Möglichkeiten vorstellen, so stimmt das jedenfalls für die Ferien der Amerikaner ganz und gar nicht. Die Amerikaner sind hinsichtlich Ferien richtiggehend unterentwickelt. Die bekannte und seriöse Wochenzeitschrift «U.S. News & World Report» berichtet in der letzten Mai-Nummer über den Stand der Ferien in der amerikanischen Industrie. Zuerst wird bemerkt, dass die Zahl der gewährten Ferientage in den letzten 5 Jahren stark zugenommen habe. Wie hoch sind die Ferienansprüche in der amerikanischen Industrie? Nach den Gesamtarbeitsverträgen haben nur 15 % der Arbeitnehmer 10 oder mehr bezahlte Ferientage, 27 % können 9 oder 9½ Tage beziehen, 28 % geniessen 8 oder 8½ Ferientage, und 18 % kommen in den Genuss von 7 oder 7½ Tagen Ferien. Fasst man diese Gruppen zusammen, so sieht man, dass 73 % aller Arbeitnehmer in der Industrie zwischen 7 und 9½ Ferientage beziehen können. Verglichen mit der Schweiz, in der viele Kantone schon 18 obligatorische Ferientage für jedermann kennen, ist das etwa die Hälfte, verglichen mit Frankreich etwa ein Drittel. Das deckt sich mit der Beobachtung vieler Amerikabesucher, die feststellten, dass die Amerikaner viel mehr arbeiten als man gemeinhin denkt, und dass auch z.B. die vielerwähnte 35-Stunden-Woche lediglich auf dem Papier steht. Vielerorts werden 50 und mehr Stunden pro Woche gearbeitet, wobei die Stunden über 35 einfach zuschlagspflichtig sind. Diese Zahlen können vielleicht dazu beitragen, dass die Schweizer ihre Ferien noch mehr und bewusster geniessen und schätzen.

R.H.

mehr Schlagkraft — auch sind die Rationalisierungsmöglichkeiten weiter gespannt als in Kleinbetrieben. Mit solchen Zusammenlegungen wird es möglich, die gleichen Aufträge, die von verschiedenen Kleinfirmen übernommen wurden, nun konzentriert an einem Ort auszuführen.

Diese Faktoren sind augenfällig — und doch, auch sie besitzen eine Kehrseite, nämlich das rein menschliche Problem, das sich in der Aussage «Im Mittelpunkt des Geschehens steht der Mensch» spiegelt.

Vor noch gar nicht langer Zeit wurde das Wort Firmentreue sehr gross geschrieben, und dank dieser Treue bestand eine innere Beziehung des Arbeitnehmers zum Betrieb. Er freute sich an den Erfolgen der Firma und litt mit dem Patron in Sturmzeiten, und zwar um so mehr, je länger er «dabei war» oder sich sogar von unten nach oben emporgearbeitet hat. Dieses Emporarbeiten besass — und besitzt auch heute noch — den Vorteil des sich Auskennens in allen Belangen — ein System, das die nicht wegzudenkende Grundlage unserer Milizarmee ist.

Je grösser nun ein Unternehmen ist, um so fraglicher wird das Emporarbeiten von Stufe zu Stufe. Der Ausbildungsgrad ist massgebend, d.h. die Höhe des Studiums ist ausschlaggebend, von welcher aus in eine Firma «eingestiegen» werden kann. Die Hierarchie bestimmt. Damit aber wird die Firmentreue zum Fragezeichen, denn im Grossunternehmen ist der einzelne Mitarbeiter, besonders in unteren Chargen, oft weniger als das berühmte Rädchen des Betriebes — er ist ein Anonymus.

Lobend seien deshalb unsere kleinen und mittelgrossen Textilbetriebe mit ihren Spezialitätenproduktionen erwähnt. Bei ihnen ist das Emporarbeiten möglich — bei ihnen hat noch der Autodidakt seine Entwicklungsmöglichkeiten — und bei ihnen steht der Mitarbeiter als Mensch im Mittelpunkt.

Spectator

## Betriebswirtschaftliche Spalte

### Betriebliches Rechnungswesen

#### Teilkosten-Rechnungsverfahren — eine Modeströmung?

Anton U. Trinkler

Ich habe mich im Dezember 1968 anlässlich eines Seminars über betriebliches Rechnungswesen an der Textilfachschule Zürich (Patronat: Verein ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie) bemüht, die wichtigsten Teilkosten-Rechnungsverfahren objektiv darzustellen. Ein weiteres Ziel war — mangels vergleichender Literatur —, die Systeme einander gegenüberzustellen, um damit die Nuancen der Verfahren kenntlich zu machen. Schliesslich ging es mir darum, modernen unsachlichen Tendenzen zu begegnen und vor einseitiger, gefährlicher Interpretation zu warnen. Es muss beispielsweise einmal mehr klar gesagt sein, dass ohne Kenntnis der Vollkosten die Einführung eines Teilkosten-Rechnungsverfahrens ein Unding ist. Oberstes Ziel des Seminars war es, durch die Vermittlung der Uebersicht die bestmögliche Klarheit zu verschaffen, Unsicherheit und Verwirrung zu lichten. Dass das Seminar von vielen Teilnehmern als eine echte Hilfe empfunden wurde, hat mich ermutigt, meine Ausführungen in mehreren in sich abgeschlossenen Artikeln zu publizieren. Die vorliegenden

## Kritisch beobachtet - kritisch kommentiert

### Im Mittelpunkt steht der Mensch

In letzter Zeit wurde die Öffentlichkeit über Firmenaufkäufe, Firmenzusammenlegungen, Unternehmenskonzentrationen usw. orientiert, z. B. Stoffel-Burlington, Schapelle-Burlington, Arova-Heberlein, Wander-Sandoz, und neuerdings berichtet die Tagespresse über ein eventuelles Zusammengehen der Chemiekonzerne Ciba und Geigy. Je nach den Beziehungen zu den Unternehmen bzw. zur Branche ist die Öffentlichkeit über diese Begebenheiten erstaunt, überrascht, schockiert, entsetzt — aber auch positiv eingestellt. Wer diese Geschehnisse näher verfolgt, muss konstatieren, dass alle Unternehmenskonzentrationen aus Gründen der Rationalisierung vollzogen werden. Eine Firma, die auf Massenproduktion ausgerichtet ist, hat als Grossunternehmen

und zukünftigen Ausführungen in dieser Spalte basieren auf diesem Kurs. Mein Dank ergeht an alle, die durch Zustimmung und Ermunterung, durch ihr diskretes Beistehen und ihre konstruktive Kritik zum Gelingen beigetragen haben.

#### *La grande illusion*

Auf Grund von Reihenuntersuchungen in über 3500 Betrieben stellte das österreichische Institut für Gewerbeforschung die Hauptfehler in Kostenrechnung und Kalkulation bei Klein- und Mittelbetrieben zusammen. Diese Feststellungen decken sich mit unseren Erfahrungen in schweizerischen Betrieben, wobei wir allerdings sofort auf bemerkenswerte Ansätze zu einer fundierten, neuzeitlichen Kostenrechnung in einigen Unternehmungen unserer hiesigen Textilindustrie hinweisen möchten. Diese erfreulichen Ausnahmen überdecken leider die Tatsache nicht, dass eine Vielzahl von Unternehmungen — objektiverweise nicht nur von solchen textiler Fertigung — immer noch nicht über das Stadium elemenerer Ansätze in Kostenrechnung und Kalkulation hinausgekommen sind. Die festzustellenden Mängel lassen sich wie folgt gruppieren:

- Man foutiert sich über den Sinn und Zweck einer Betriebsabrechnung und einer darauf aufbauenden Kalkulation, weil man glaubt, der Markt oder die Konkurrenz gebe die Preise vor.
- Mit einer solchen fatalistischen Denkweise will man sich gleichzeitig auch noch die Bemühungen ersparen, die die Erfassung und Erstellung einer Betriebsabrechnung mit sich bringen. Dabei fordert die heutige Wirtschaftssituation mehr denn je die Kenntnis der absoluten Preisuntergrenze, weil bei deren Unterschreiten der Gewinn schwindet oder gar die Substanz angegriffen wird. Der schleichende, unmerkliche Substanzverzehr hat in unseren Tagen wieder auffallend mehr Gewicht bekommen als schlechthin angenommen wird.
- Man arbeitet mit mehr oder weniger über den Daumen gepielten Zuschlägen. Sie werden oft als Regiesätze bezeichnet und sollen ausser Material- und Lohnkosten einfach alles beinhalten, von den Gemeinkosten aller Schätzungen über Verwaltungs- und Vertriebskosten bis zum vermeintlichen Gewinn. Solche Zuschläge entsprechen nur selten der tatsächlichen Kostensituation. Entweder sind sie zu niedrig und ergeben nie den gewünschten Ertrag, oder sie sind eindeutig zu hoch (in der Unsicherheit werden immer «Pölsterchen» eingebaut) und werfen das Unternehmen gegenüber der sorgfältiger kalkulierenden Konkurrenz aus dem Rennen.
- Schliesslich fehlen hinreichende Aufzeichnungen, so dass gar keine Möglichkeit für eine vernünftige Kalkulation und Kostenrechnung besteht. Oftmals versucht man dies trotzdem, wobei unvermeidlich wesentliche Kostenfaktoren nicht einbezogen werden. Wir erinnern z.B. an das häufig festzustellende Vergessen von kalkulatorischen Kosten, wie Abschreibungen, Zinsen und Unternehmerlohn.

#### *Harte Tatsachen*

Was viele Unternehmungen bisher versäumt haben an positiv-konstruktiver Auseinandersetzung mit den Strömungen der Neuzeit, muss jetzt nachgeholt werden. Unternehmensberatungen und Erfahrungsaustauschtagungen springen hier in die Lücke. Zugleich aber und seltsam vermischt kommen nun auch sog. Neuerungen zur Auswirkung, die mangels konkreter Neuerung als eindeutige Modegags bezeichnet werden müssen. Aussagen, Dekretierung und Realisierung grundlegender Neuerungen sind zwei Paar Stiefel. Es ist nicht damit getan, wenn man am Morgen eine Idee hat,

diese am Mittag alles andere umwerfend richtig findet und am Abend ein Buch darüber schreibt. Es soll hier wahrhaftig niemand persönlich angegriffen, nichts Positives schlecht gemacht werden. Ich fechte den guten Willen solcher «Weltverbesserer» nicht an; es soll aber dies deutlich zum Ausdruck kommen: Durch Sitzenbleiben auf Hochtouren überwindet man weder Felsschrüne noch Gletscherspalten. Das braucht nicht ausgeführt zu werden. Der gute Alpinist hält aber auch nichts vom wilden, planlosen und hektischen Drauflosstürmen; jagt man unbekümmert Utopien nach, so endet man nur zu leicht in Schründen, wo man weder vorwärts noch rückwärts gehen kann.

Gerade bei den Teilkosten-Rechnungsverfahren verschiedenster Richtungen, die sich in den letzten Jahren zu einer eigentlichen Modeströmung ausgewachsen haben, ist eine Fülle von Literatur entstanden, die leider nur Unsicherheit hervorgerufen hat. Ausserhalb der Literatur werden «allein richtige» Kostenrechnungssysteme zu eigentlichen Markenartikeln stilisiert und auf dem Beratungsmarkt angeboten. In der relativ kurzen Geschichte der Betriebswirtschaftslehre kann man rückblickend allerdings feststellen, dass die Kraft der Argumente nicht immer auch der Vehemenz der Worte entsprach und der grosse propagandistische Aufwand in einem eigenartig ungünstigen Verhältnis zu der relativ geringen Zahl von Unternehmungen stand, die schliesslich ein solches neues System einführten. Eine grundsätzliche Klärung der Problematik (z. B. Verrechnung des Fixkostenblocks) hat nicht stattgefunden. Die meisten Unternehmer zogen es deshalb vor, lieber mit einem nach ihrer Auffassung zwar verbessерungsbedürftigen, aber praktisch einigermassen bewährten System weiterzuarbeiten, als möglicherweise einem falschen Propheten zu folgen.

#### *Die Klassik hat nicht ausgedient*

Durch die mehr entscheidungsorientierte Betrachtungsweise der modernen Betriebswirtschaftslehre hat das schon fast klassische Gebiet der Kostenrechnung nicht, wirklich nicht — wie man etwa aus ihrer etwas stiefmütterlichen Behandlung in der neueren Literatur zu schliessen geneigt wäre — an Bedeutung verloren. Ich unterstütze vielmehr einhellig die Auffassung von Privatdozent Dr. Horst Koller, Sindelfingen, dass das Gegenteil der Fall ist: Zu den nach wie vor wichtigen und aktuellen traditionellen Rechnungszwecken sind neue Anforderungen an die Kostenrechnung hinzugekommen. Es ist deshalb richtig, an der Weiterentwicklung der Kostenrechnung zu arbeiten und die Zweckmässigkeit alter und neuer und neuester Kostenrechnungssysteme im Hinblick auf die traditionellen und neueren Rechnungszwecke zu untersuchen.

#### *Was es zu bedenken gibt*

Es gibt in der Kostenrechnung verschiedene allgemeine Grundlagen und Grundsätze, die eine gewisse Allgemeingültigkeit beanspruchen können und darum vom jeweiligen Rechnungssystem unabhängig sind. Sie werden in allen Kostenrechnungssystemen in gleicher Weise angewandt oder erfahren nur bestimmte Abwandlungen oder Erweiterungen, die sich aus der besonderen Betrachtungsweise und der besonderen Abrechnungstechnik des jeweiligen Rechnungssystems ergeben (Nuancen). Das Wissen um diese allgemeinen Grundlagen erscheint um so notwendiger, als man aus manchen Abhandlungen den Eindruck erhält, als ob erst bei neuesten Abrechnungssystemen die in mehreren Jahrzehnten erarbeiteten Erkenntnisse auf dem Gebiet der Kostenrechnung verwirklicht worden wären.

Lehmann<sup>1</sup> bezeichnet in seiner «Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre» das Planen, Vergleichen und Wählen als We-

sensmerkmale des Wirtschaftens. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht besteht die unternehmerische Aufgabe in der möglichst optimalen Wahl knapper Mittel unter alternativen Einsatzmöglichkeiten im Hinblick auf ein zu erstrebendes Ziel. Dieses unternehmerische Ziel ergibt sich im erwerbswirtschaftlichen Prinzip. Einen anschaulichen Ausdruck des Wirtschaftens liefert das betriebswirtschaftliche Rechnungs- und Informationswesen der Unternehmung als rechnungstechnische Photographie der sachlich-wirtschaftlichen Tatbestände. Mit anderen Worten: Aufgabe des Rechnungswesens ist es, der Unternehmungsleitung möglichst aussagekräftige Informationen einerseits für die Gestaltung und Steuerung, andererseits für die Überwachung und Kontrolle des komplexen betrieblichen Geschehens zu liefern. In seinen vergangenheitsbezogenen Teilen ist das heutige Rechnungswesen als Überwachungs- und Verantwortungsrechnung ein Ermittlungsmodell und in seinen zukunftsorientierten Teilen als Gestaltungs- und Steuerungshilfe ein Planungs- und Entscheidungsmodell.

Damit die Kostenrechnung als wertvolles Instrument für die verschiedenen Zwecke der Unternehmungsführung in Frage kommen kann, müssen nach Kalveram<sup>2</sup> bei der Einrichtung und Durchführung der Kostenrechnung folgende Gesichtspunkte und Anforderungen berücksichtigt werden:

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| — Genauigkeit  | — Vergleichbarkeit                  |
| — Vollständigkeit  | — Übersichtlichkeit                 |
| — Einmaligkeit   | — Wirtschaftlichkeit                |
| — Stetigkeit   | — möglichst unmittelbare Zurechnung |
| — Einheitlichkeit  | — Nachweis durch Kostenbelege       |
| — Geschlossenheit  |                                     |
| — Anpassung an Betriebsgrösse, Betriebsablauf und Leistungsart |                                     |

Da diese Anforderungen teilweise miteinander konkurrieren, setzt die Entscheidung über die im Einzelfall angemessene Lösung ein tiefes Eindringen in die jeweiligen Betriebsverhältnisse sowie reiche Erfahrung voraus.

Wenn man dieser Aufzählung gewissenhafterweise noch die Hauptanliegen aus der Praxis, nämlich Einfachheit und Transparenz, hinzufügt, so ist offensichtlich jedes rezeptartige Einführen eines im voraus fixierten Systems zum vornherein zu einem Misserfolg verurteilt.

Damit ist nicht gesagt, dass jede konservative Einstellung zu einem Erfolg führen muss. Immerhin lehrt uns die Erfahrung, dass Teilkosten-Rechnungsverfahren bedachtsam und überlegt eingeführt werden müssen, sonst bleiben sie ein Modegag, sogar ein teurer!

<sup>1</sup> Lehmann M. R., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Meisenheim/Glan, 1949

<sup>2</sup> Kalveram Wilhelm, Industrielles Rechnungswesen, Band II: Betriebsabrechnung, Wiesbaden, 1949

sind, begrüssen. Der Vorsitzende erinnerte in einem kurzen Rückblick an die organisatorischen Änderungen im Verbandswesen der Seidenindustrie und dankte für die dabei geleistete Mitarbeit aller Beteiligten. Er stellte fest, dass mit dem Anschluss des Verbandes schweizerischer Seidenstoff-Fabrikanten an den Verein schweizerischer Textilindustrieller Wolle/Seide/Synthetics keineswegs die Absicht verbunden sei, einen schweizerischen Gesamtverband der Textilindustrie zu gründen. Die freundschaftliche Zusammenarbeit mit anderen Textilverbänden, vor allem in der Intertextilen Industrievereinigung, solle weitergeführt werden. Der Vorsitzende übermittelte sodann den Dank der von einer Brandkatastrophe heimgesuchten Firma Emar AG für die von zahlreichen Seiten geleistete Hilfe. Nach der Genehmigung des Jahresberichtes und der Jahresrechnung und nach der Festsetzung des Jahresbeitrages verlängerte die Versammlung die Vorstandsmandate von H. Weisbrod, M. Isler und H. G. Wehrli um weitere drei Jahre. Als neues Vorstandsmitglied wurde auf Vorschlag der Manipulanten und des Vorstandes R. Brauchbar gewählt. Als Präsident wurde H. Weisbrod mit Akklamation in seinem Amt bestätigt. Auf Grund der neuen Statuten werden die bisherigen Revisoren durch eine Treuhändgesellschaft ersetzt. Die Versammlung bezeichnete die Schweiz. Revisionsgesellschaft AG als Kontrollstelle.

Anschliessend orientierte M. Isler als Präsident der Lohnkommission über den Stand der Verhandlungen zur Revision des *Gesamtarbeitsvertrages*. Die Versammlung nahm in zustimmendem Sinne Kenntnis vom bisherigen Ergebnis und vom weiteren geplanten Vorgehen der Lohnkommission.

Zum Schluss sprach der Vorsitzende dem zurücktretenden Sekretär Dr. P. Strasser und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf dem Sekretariat den besten Dank für die seit vielen Jahren im Interesse des Verbandes geleistete Arbeit aus. Der neue Sekretär, E. Nef, stellte sich mit einigen Gedanken über die Public Relations des Textilvereins vor.

Wie üblich fand anschliessend die ordentliche Generalversammlung der *Zürcherischen Seidenindustrie-Gesellschaft* statt. Sie wurde erstmals vom neuen Präsidenten, Ständerat Dr. F. Honegger, geleitet. Er kam ebenfalls auf die Konzentrationsbestrebungen zu sprechen, welche in letzter Zeit in verschiedenen Textilverbänden und vor allem innerhalb der Seidenindustrie stattfanden. Dadurch wurde auch die ZSIG in ihrer Stellung und Bedeutung tangiert. Die ZSIG bleibt bestehen und erfüllt nach wie vor einige ihr verbleibende Aufgaben, vor allem auch als Trägerin der Textilfachschule Zürich.

Die Versammlung erneuerte das Vorstandsmandat von B. Trudel für eine weitere Amtszeit. Anstelle der ausscheidenden W. A. Gemuseus und F. von Schulthess wurden Dr. W. Brunner und R. H. Gautier in den Vorstand gewählt. Als Nachfolger des verstorbenen R. Rüegg wurde M. Honegger neu in den Vorstand und zugleich auch zum Mitglied und Präsidenten der Aufsichtskommission der Textilfachschule Zürich gewählt. Zu neuen Revisoren wurden W. Aebli und E. Brodbeck bezeichnet.

Die Generalversammlung hiess sodann die neuen *Zürcher Usanzen* für den Verkauf von Grège und gezwirnten Seiden gut und setzte sie per 1. Juli 1969 in Kraft. Der Vorsitzende verdankte die gründliche Vorbereitung der Neufassung der Usanzen durch einen besonderen Arbeitsausschuss und dessen Präsidenten E. Gucker.

Über die Tätigkeit der *Seidenpropagandakommission* orientierte deren Präsident, Dr. J. Wille. Er referierte über die im letzten Jahr durchgeföhrten und für die nächste Zeit geplanten Aktionen. Das Schwergewicht der Aktivität liegt

## Tagungen

### Generalversammlungen der Seidenverbände

Am 30. Mai 1969 fand im Zunfthaus zur Meise in Zürich die diesjährige ordentliche Generalversammlung des *Verbandes schweizerischer Seidenstoff-Fabrikanten* unter dem Vorsitz von Präsident H. Weisbrod statt. Er konnte acht neuangefommene Mitgliederfirmen, welche als Manipulanten tätig