

<b>Zeitschrift:</b>	Mitteilungen über Textilindustrie : schweizerische Fachschrift für die gesamte Textilindustrie
<b>Herausgeber:</b>	Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie
<b>Band:</b>	76 (1969)
<b>Heft:</b>	10
<b>Rubrik:</b>	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>**

Forderung an die britische Regierung besteht hauptsächlich darin, die Investitionssubventionen, die im Normalfall 20 % betragen, auf den für Entwicklungsgebiete gültigen Satz von 40 % zu erhöhen. Diese Verdoppelung wäre jedoch nur bis 1973 notwendig, gefolgt von einem Satz von 30 % bis 1975; nachher wäre wieder der Normalsatz anwendbar.

Relativ umfangreiche Kapitel des Berichtes befassen sich mit der Absatzforschung, einer Zusammenlegung der Verkaufsorganisationen und weiteren Marketingfragen, bei denen Rationalisierungen möglich wären. Wegen der herrschenden Zersplitterung habe auf den internationalen Märkten nicht jene Durchschlagskraft erzielt werden können, die an und für sich der Bedeutung der britischen Wollindustrie entsprechen würde. Die Bemühungen im Sektor Marketing müssten zu ausgeglicheneren Absatzchancen dieses wichtigen Industriezweiges führen. Während heute einige Unternehmen ihre gesamte Produktion «en bloc» zu verkaufen vermöchten, produzierten viele Betriebe Artikel, die weder qualitätsmässig noch modisch den heutigen Ansprüchen des Marktes genügten. Trotzdem werde weiter in einer Weise produziert, wie es vielleicht vor 150 Jahren richtig gewesen sei. Das neue Ausrichten auf den Markt habe zur Folge, dass im Gegensatz zum allgemeinen Schrumpfungsprozess gewisse Branchen gefördert werden müssten. So wird der Industrie empfohlen, eine erhöhte Produktion von Kammzug (converted), Kammgarn, Halbkammgarn und nichtgewebten Stoffen anzustreben, dagegen die Fertigung von Kammzug (combed) und gewebten Wollstoffen einzuschränken.

Die Unternehmen werden sodann aufgefordert, ein viel höheres Verhältnis des Kapitalertrages als Mindestkriterium beim Prüfen weiterer Kapitalanlagen anzunehmen. Sie sollen davon absehen, in Projekte mit kleinem Ertrag zu investieren. In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass 20 % der britischen Wolltextilfabriken sowie 20 % der Handelsfirmen Gefahr laufen, ertragslos zu arbeiten, da sie zu klein seien, um bedeutendere Einsparungen erreichen zu können. «Die Liquidierung von Geschäften ohne Ertrag oder eine Aenderung ihrer Tätigkeit sollte unterstützt werden», wird im Bericht über die britische Wollindustrie ausgeführt. Und es wird angeregt, ein subventioniertes Beratungszentrum einzurichten, das aus Bank- und andern Fachleuten zusammengesetzt wäre und welche die Unternehmen betreffend Liquidationen und Fusionen zu beraten hätten.

Bezüglich der horizontalen oder vertikalen Integration wird in der Studie darauf hingewiesen, dass die Webereien in den Vereinigten Staaten meistens horizontal fusionierten. Dies habe es ihnen ermöglicht, ihre Mittel konzentriert zur Förderung ihrer Markenartikel einzusetzen; es habe andererseits aber einen Teil ihres Könnens in der Kreation im Vergleich mit ihren individualistischen britischen Konkurrenten beeinträchtigt. Nach Abwägen von Für und Wider wird den kleineren britischen Unternehmen mehr die horizontale Fusion empfohlen, während die vertikale Fusion nur den grossen Firmen vorgeschlagen wird, welche bereits die Vorteile der horizontalen Integration genössen.

Schliesslich empfiehlt der Bericht den Geschäftsleitern eine Spezialausbildung, «um gewisse Schwächen in modernen wissenschaftlichen Techniken auszugleichen», und einen Austausch der Mitglieder der Geschäftsleitungen mit andern Industrien.

Die britische Wollindustrie wird im Bericht gelobt in ihrer verbandlichen Organisation, einschliesslich Export, Forschungszentren, Statistikbüros usw. Für die Zukunft werden Fusionen zwischen Woll- und anderen Textilverbänden in

Grossbritannien als möglich erachtet; die zurzeit bestehenden Unterschiede schienen indessen zu gross zu sein, um schon bald zu bedeutenderen Zusammenschlüssen zu kommen.

Es dürfte sich in wenigen Jahren zeigen, ob und in welchem Masse der Bericht über die britische Wollindustrie von den «Betroffenen» befolgt wurde. Die Studie ist so oder so auch für die wollverarbeitende Industrie anderer Länder sehr anregend und wertvoll. Die beispielhafte Analyse wird zweifellos über diese Branche hinaus in weiten Kreisen positive Auswirkungen zeitigen.

## Betriebswirtschaftliche Spalte

### Was ist Kybernetik?

In verschiedenen Wissenschaften, auch in den Wirtschaftswissenschaften, ist immer mehr von «Kybernetik» die Rede. Insbesondere bringt man die Unternehmensführung in der letzten Zeit in einen engen Zusammenhang mit dem Begriff Kybernetik. Was heisst Kybernetik?

Das Wort Kybernetik ist griechischen Ursprungs und heisst wörtlich übersetzt «Steuermannskunst». Dieses Wort wurde im Zweiten Weltkrieg von Norbert Wiener, einem Forscher auf dem Gebiete der Wissenschaft von Kontrolle und Information, geprägt. Heute hat die Literatur und die Forschung über diese Fragen einen ausserordentlich grossen Umfang erreicht und beginnt, direkt die Praxis zu beeinflussen. Das geht schon daraus hervor, dass z. B. die «Industrielle Organisation» (schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft) im Juli 1969 eine Sondernummer über das Thema «Unternehmensführung und Kybernetik» herausgegeben hat. Ueber den Begriff Kybernetik stehen verschiedene Definitionen, wie zum Beispiel:

- Wissenschaft vom Steuern
- Wissenschaft von Kontrolle und Information, gleichgültig, ob es sich um lebende Wesen oder Maschinen handelt
- Theorie der Kommunikation und der Steuerungs- und Regelungsvorgänge bei Maschinen und lebenden Organismen
- Kybernetik betrachtet mathematisch-technische, biologische und soziologische Vorgänge vergleichend, sucht die mögliche Beziehung zwischen Strukturen, Funktionen und dem Verhalten von sich selbst organisierenden und regulierenden Systemen

Die Parallelen zwischen den Funktionsweisen technischer und organisatorischer Systeme haben fruchtbare Ergebnisse gezeitigt. «Nicht nur die Aufgabenstellungen sind ähnlich (etwa das Treffen eines bewegten Zieles mit einem Wurfgeschoss bei der Fliegerabwehr einerseits, beim Hor-nussen andererseits; oder die im Organismus wie im technischen System unerlässliche Fähigkeit zur Speicherung von Information für späteren Gebrauch). Auch in den Mitteln zeigen sich bemerkenswerte Analogien: Es lässt sich nachweisen, dass die Nervenzelle (das Neuron) in ihren Funktionsmöglichkeiten als ein Schaltorgan von erstaunlicher Flexibilität betrachtet werden kann, das durchaus mit den Grundelementen der Digital- und der Analogrechen-technik zu vergleichen ist.» (Theodor H. Erismann)

Was hat aber die Funktion von Nervenzellen oder die Regeltechnik mit Terminlisten, Netzplanung und Geschäftspolitik zu tun? Zunächst ist festzustellen, dass eine industrielle Unternehmung als Ganzes ein kombiniertes technisches und organisches System darstellt, welches ausserordentlich kompliziert ist. Es geht nun darum, regeltechnische Erkenntnisse sinnvoll auf die Unternehmungen und insbesondere auf die Führung der Unternehmen anzuwenden. Dies ist möglich bei der Informationstechnik, bei der Personalbeschaffung, beim Marketing usw.

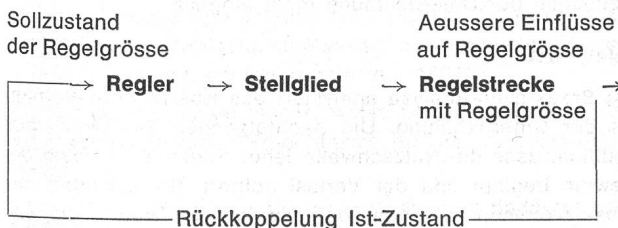
Als ausserordentlich wichtig hat sich gezeigt, dass der Begriff der Kybernetik mit dem Begriff von Systemen in enger Beziehung steht. Es geht ja um die Steuerung von bestimmten Systemen, z. B. einer Unternehmung, eines Automaten oder sonst eines Modells. Die neuesten Untersuchungen über das Wesen der Unternehmung gehen von der Vorstellung eines Systems aus. So lautet dann auch das neueste Werk von Prof. H. Ulrich, des bekannten St.-Galler Hochschullehrers, «Die Unternehmung als produktives soziales System».

Zum Schluss ein ganz einfaches Beispiel aus dem Gebiet der Kybernetik: die Regeltechnik. In ganz einfacher Form besteht ein Regelkreis aus der Regelstrecke, dem Stellglied und dem Regler.

Die Regelstrecke ist der zu regelnde Gegenstand, beispielsweise ein Raum, dessen Temperatur als Regelgrösse auf einer bestimmten Höhe gehalten werden soll.

Das Stellglied ist diejenige Vorrichtung, welche die Regelgrösse (Temperatur) der Regelstrecke (Zimmer) direkt zu beeinflussen gestattet, also der Heizkörper.

Der Regler ist die Einrichtung, welche Abweichungen der Regelgrösse (Temperatur) vom Soll-Zustand (z. B. 20 Grad) über eine sogenannte Rückkopplung feststellt und daraufhin die nötige Korrektur (z. B. Mehrheizung) vornimmt.



(Entnommen aus: Industrielle Organisation, Nr. 7/1969, S. 291, Theodor H. Erismann)

Theodor H. Erismann schreibt dazu: «Wenn in der guten alten Zeit ein Meister einen Lehrling beim Ohr nahm, weil er ihn beim Schwatzen erwischte hatte, so lag ebenfalls ein Regelkreis vor mit dem Lehrling als Regelstrecke, seinem Ohr als Stellglied und dem Meister als Regler. Der Arbeitseifer war die Regelgrösse (Soll-Zustand = intensive Arbeit: Ist-Zustand = Schwatzen), und der Soll-/Ist-Vergleich spielt sich im erbosten Gemüt des Meisters ab.» An diesem einfachen Beispiel zeigt sich ungefähr die Denkweise der Kybernetik.

Zweifellos wird die Unternehmensführung in Zukunft immer mehr von den Methoden der Kybernetik und vom Systemdenken beeinflusst werden. Der Begriff Kybernetik klingt zwar ungewöhnlich und fremdartig, beinhaltet aber eigentlich die grundlegende Einsicht, dass wir innerhalb verschiedenster Systeme leben (Betrieb, Wirtschaft, Staat, Armee usw.), die sinnvoll gesteuert werden müssen, was eben mit Hilfe der «Steuermannskunst» oder Kybernetik erreicht werden soll.

H. R.

## Was kennzeichnet einen guten Vorgesetzten?

### 1. Er geht mit gutem Beispiel voran

Deshalb bemüht er sich, ein Vorbild zu sein, indem er selber viel leistet, andere rücksichtsvoll behandelt und streng, aber gerecht ist.

### 2. Er fördert die Zusammenarbeit

Der gute Vorgesetzte bemüht sich darum, einen Korpsgeist zu schaffen, so dass es als selbstverständlich angesehen wird, dass einer dem andern hilft. Er ergreift jede Gelegenheit zu Lob und Anerkennung, den Mitarbeitern seinen Rat und seine konstruktive Kritik anzubieten, ihnen zu sagen, wenn er mit einer guten Arbeit zufrieden ist, seine Leute an ihren Aufgaben wachsen zu lassen, sie an der Lösung der Probleme und den Entscheidungen mitwirken zu lassen.

### 3. Er tritt für seine Leute ein

Eine Eigenschaft, die einen guten Vorgesetzten auszeichnet, ist seine Bereitwilligkeit, seine Leute höheren Stellen gegenüber zu vertreten.

### 4. Er ist nicht selbstzufrieden

Er weiss, dass Selbstzufriedenheit sein grösster Feind ist; deshalb ist der erfolgreiche Vorgesetzte stets bemüht, noch mehr zu leisten als im vergangenen Jahr, innerlich zu wachsen, zu lernen, auf seinem Gebiet nicht nur auf dem laufenden, sondern wenn möglich an der Spitze zu sein.

### 5. Er delegiert soviel wie möglich

Führungskräfte, die weiterkommen und zusätzliche Verantwortung übernehmen wollen, lernen bald, einige ihrer Aufgaben an ihre besten Mitarbeiter abzugeben.

### 6. Er behandelt jeden Mitarbeiter anders

Erstens sollte er sich bemühen, jeden einzelnen seiner Mitarbeiter richtig kennenzulernen und zu verstehen – seine starken und schwachen Seiten, seine Angewohnheiten, wofür er sich begeistert und was ihn kalt lässt. Zweitens sollte er versuchen, jeden so zu nehmen, wie er ist, und nicht von ihm erwarten, dass er ein anderer Mensch wird. Schliesslich sollte er lernen, wie er den einzelnen am besten dafür gewinnt, mehr zu leisten. Durch sorgfältiges Beobachten lernt er, wem er das grosse Ziel vor Augen halten, wem er ansprechen, wem er Mut machen und wem er konstruktiv kritisieren muss.

### 7. Er erweckt Vertrauen

Falsch wäre es, wenn er sich fragen würde: «Können mich meine Leute leiden?» Er sollte sich stattdessen fragen: «In welchem Masse und aus welchen Gründen achten mich meine Leute und vertrauen sie mir?» Achtung kann man nicht einfach verlangen, und Vertrauen kann man nicht befehlen. Beides muss man sich erwerben. Keiner kann einem anderen sagen, wie man die Achtung und das Vertrauen der anderen gewinnt. Der eine Vorgesetzte gewinnt sie, weil er über überragende Fähigkeiten verfügt; der andere, weil er gerecht ist; ein dritter, weil er ein ganz ausgezeichneter Fachmann ist; ein vierter, weil er mit den Menschen gut umgehen kann, und ein fünfter wiederum, weil er immer überlegt und rücksichtsvoll ist. Wer in dem Ruf steht, dass man mit ihm reden könne, dass er stets offen die Meinung sage, dem ist damit eine der höchsten Anerkennungen ausgesprochen worden, die es überhaupt für Führungskräfte gibt.

### 8. Auch unter Druck verliert er seine Ueberlegenheit nicht

Der erfolgreiche Vorgesetzte hat gelernt, sich zu beherrschen, und explodiert nicht gleich, wenn er im Druck ist. Zwar kann er sehr entschieden auftreten, doch ist mit ihm gut auszukommen. Geht etwas gut, erkennt er das Verdienst der anderen an; läuft etwas schief, dann macht er nicht jemanden zum Sündenbock.

### 9. Er kennt sich selbst

Sokrates' Rat «Erkenne Dich selbst» ist auch hier noch gültig. Der ideale Vorgesetzte ist sich über seine Vorzüge im klaren und versucht, sie noch intensiver zu nutzen. Er ist sich auch seiner Schwächen bewusst und arbeitet intensiv daran, sie zu überwinden.

### 10. Er ist aufgeschlossen

Engstirnige Vorgesetzte lehnen bewusst oder unbewusst neue Wege und Änderungen ab; gute Führungskräfte suchen ständig nach Verbesserungsmöglichkeiten.

### 11. Er arbeitet systematisch

Erfolgslose Vorgesetzte sind das Opfer der Tyrannei des Augenblicks und sind ständig damit beschäftigt, etwas in Ordnung zu bringen, was schief gelaufen ist. Da gute Führungskräfte systematisch arbeiten, verschwenden sie nie Zeit oder Geld. Sie investieren beides und achten darauf, dass jede dieser Investitionen reichen Gewinn erbringt.

### 12. Er steht zu seiner Meinung

Die Menschen bewundern den Mann, der zu seinen Grundsätzen steht, auch wenn sie selbst anderer Meinung sind. Der tüchtige Vorgesetzte weiss: Er kann nichts daran ändern, dass Vorgesetzten und Mitarbeitern manchmal etwas missfällt, was er tut, und dass er nie alle zufriedenstellen kann.

### 13. Er denkt stets an das ganze Unternehmen

Viel zu wenig Führungskräfte sind sich darüber im klaren, dass man von ihnen erwartet, dass sie stets zum Wohl des ganzen Unternehmens beitragen. Die Tüchtigen wissen, dass ihre Aufgabe nicht nur darin besteht, ihre eigene Arbeit zu erledigen, sondern dass sie auch so weit wie möglich die Gesamtinteressen des Unternehmens fördern sollen.

### 14. Er verhält sich seinen Vorgesetzten gegenüber loyal

Jeder Mitarbeiter sollte sich für den Betrieb und seine unmittelbaren Vorgesetzten so weit wie möglich einsetzen; niemand wird ihm dabei verwehren, wenn er auch an sein eigenes Fortkommen denkt. Zu diesem Zweck versucht er herauszufinden, was seine Vorgesetzten von ihm erwarten, was ihnen gefällt und was sie langweilt. Er bemüht sich, sie besser zu informieren, ihnen Zeit zu sparen und sie vor Fehlern zu bewahren. Bei jeder passenden Gelegenheit bemüht er sich, das Ansehen der Vorgesetzten bei seinen Mitarbeitern zu erhöhen. Denn er weiss: Wer Loyalität sät, wird am ehesten Loyalität ernten.

(Zusammengefasst und übersetzt aus «Supervisory Management»/HR)

einfach mit einem hilflosen Achselheben hinzunehmen. Noch weniger hilft die Selbstbemitleidung im bekannten Gejammer über die schlechten Marktverhältnisse und die davon abzuleitende Textilkrise. Nein, wir erleben wirklich keine Textilkrise! Die Schweiz befindet sich am Anfang eines neuen Konjunkturzyklus, dem vierten seit dem letzten Weltkrieg. Und die Textilindustrie konnte schon 1968 am allgemeinen Wirtschaftsaufschwung erfreulich teilhaben. Aber eben: Gewinne macht man, doch über Gewinne spricht man nicht. Diese Einstellung ist weder sach- noch zeitgemäss, und sie trägt gar nicht bei, die unermüdlichen Bemühungen vorausschauender Textilfachleute zu unterstützen, das ramponierte Image der Textilindustrie den heutigen tatsächlichen Verhältnissen entsprechend klarzustellen und unsere Branche durch eine wirksame Nachwuchsförderung zu einem von der Bevölkerung als prosperierend erkannten Wirtschaftszweig heranreifen zu lassen. Diese Einstellung ist falsch, und sie hat sogar etwas von Plüschsofa an sich. Offenbar besteht hier mancherorts doch noch ein spezifisch textiler Zusammenhang.

Im Zusammenhang mit der Deckungsbeitragsrechnung, die im amerikanischen Direct Costing ihren Ursprung hat, möchte ich anhand von einigen einfachen Beispielen die Grundlagen der *Break-even-Analyse* erklären, dass dieses System, das auch unter dem Begriff «Berechnung der Nutzschwelle oder des Toten Punktes» bekannt ist, nicht nur rein statisch Ist-Zahlen erläutert, sondern die für die Zukunft zu treffenden Entscheidungen untermauert, denn Kosten, Preise und Umsätze sind nicht als starre, stur zu akzeptierende Grössen zu betrachten. Es ist die Aufgabe des Unternehmers, diese Einflussgrössen günstiger zu gestalten. Es liegt somit ein brauchbares, relativ einfach zu handhabendes Führungsinstrument vor uns, das uns die praktische Methode der Gewinnplanung ermöglicht. Wir brauchen den Gewinn zur Sicherung der Existenz, denn ohne Gewinn ist ein natürliches Wachstum der Unternehmung nicht möglich.

### Safety first!

Die Break-even-Analyse analysiert das Kosten/Erlös-Verhältnis der Unternehmung. Die nachfolgenden Skizzen zeigen deutlich, dass die Nutzschwelle jener Punkt ist, an dem der Gewinn beginnt und der Verlust aufhört. Sie offenbart das Umsatzvolumen, bei dem der Gewinn die Höhe Null hat. Abbildung 1 demonstriert die Situation bei voller Verrechnung der Kosten, d. h. aller betriebswirtschaftlich relevanten Kosten (inkl. kalkulatorischer Abschreibung und Verzinsung von Eigen- und Fremdkapital). Bei Erreichung des Toten Punktes hat die Unternehmung alle Kosten gedeckt, weder einen Gewinn erzielt, noch einen Verlust erlitten. Abgesehen von der Tatsache, dass diese Firma bei gleichbleibenden Verhältnissen langfristig kein Wachstum aufzuweisen hat, kann sie gleichwohl «zufrieden» sein; denn alle Lieferanten sind bezahlt, Geschäftsleitung und Arbeiterschaft haben ihre volle Entlohnung erhalten, selbst die Abschreibung und Verzinsung sind sichergestellt. Volkswirtschaftlich beurteilt, ein üppiger Leerlauf, mancher Textilbetrieb wäre indessen froh, wenn das reale Betriebsergebnis wenigstens dieser Darstellung entsprechen würde!

Was für Hinweise gibt nun die Graphik der Break-even-Analyse?

Wir erkennen

- die Höhe der Kosten, die die Unternehmung bereitzustellen hat, damit weder ein Verlust noch ein Gewinn eintritt. Dieser Kostenanfall entspricht der Höhe der Bereitschaftskosten der Unternehmung, die erfahrungsgemäss zu wenig bekannt sind (KM = Minimalkosten auf X-Achse)

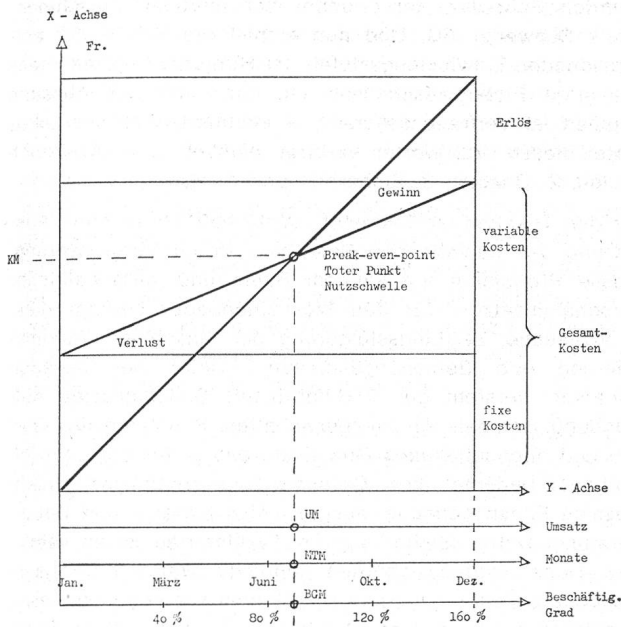
### Kennen Sie Ihren Toten Punkt?

Anton U. Trinkler

Die Ueberzeugung, dass die Wirtschaft den Gesetzen der Dynamik untersteht, verpflichtet, die gegebenen Tatsachen einer schlecht und recht ausgefallenen Ertragsrechnung nicht



Abbildung 1



- die unbedingt minimal zu erreichende Umsatzhöhe, damit wenigstens ein neutrales Betriebsergebnis gewährleistet werden kann (UM = Minimalumsatz auf Y-Achse)
- im Ablauf des Jahres, wieviele Monate der Betrieb zu arbeiten hat, um aus der Verlustschere herauszukommen. Alle Werte rechts des Punktes tragen zur Gewinnbildung bei (MTM = Monat, in dem der Verlust aufhört und der Gewinn beginnt; auf Y-Achse)
- den minimal benötigten Beschäftigungsgrad zur Erreichung eines neutralen Betriebsergebnisses (BGM = minimaler Beschäftigungsgrad; auf Y-Achse). In unserem Beispiel ist ein Zweischichtenbetrieb angenommen, der nicht voll ausgenutzt werden konnte: nur 160 %

Die Aufzählung dieser vier Hinweise zeigt bereits, wie wichtig allein schon diese Erkenntnisse für die Geschäftsleitung sind.

Auf die Deckungsbeitragsrechnung bezogen, bedeutet somit der *Break-even-Punkt* jenen Umsatz, bei dem die bis dahin erlösten Deckungsbeiträge gerade ausreichen, die fixen Kosten der Gesamtunternehmung abzudecken. Praktisch bedeutet dies, dass bereits ein um einen Franken höherer Umsatz über den Toten Punkt hinaus einen Gewinn in der Höhe des vollen Deckungsbeitrages mit sich bringt. Dasselbe im umgekehrten Sinn versteht sich für den Verlust. Ich möchte unsere Leser im besonderen darauf aufmerksam machen, dass der Break-even-Punkt auch als der *Punkt der Vollkostendeckung* bezeichnet wird. Die Break-even-Analyse nach Abbildung 1 hat den Charakter einer *Vollkostendeckungsanalyse*.

Aus der Graphik lernen wir, dass Gewinne nur entstehen können, wenn

1. positive Deckungsbeiträge über den proportionalen (variablen) Kosten erzielt werden und
2. erst nachdem die fixen Kosten mit diesen Erlösüberschüssen voll gedeckt sind.

Gerade die scheinbare Banalität dieser Feststellung lässt es notwendig erscheinen, wieder einmal nüchtern über den Sinn der Kalkulation nachzudenken.

Die graphische Darstellung auf Millimeterpapier erbringt anschauliche Resultate, die keiner mathematischen Formeln

bedürfen. Selbstverständlich lässt sich der Tote Punkt auch durch eine Formel errechnen. Die Break-even-Formel lautet:

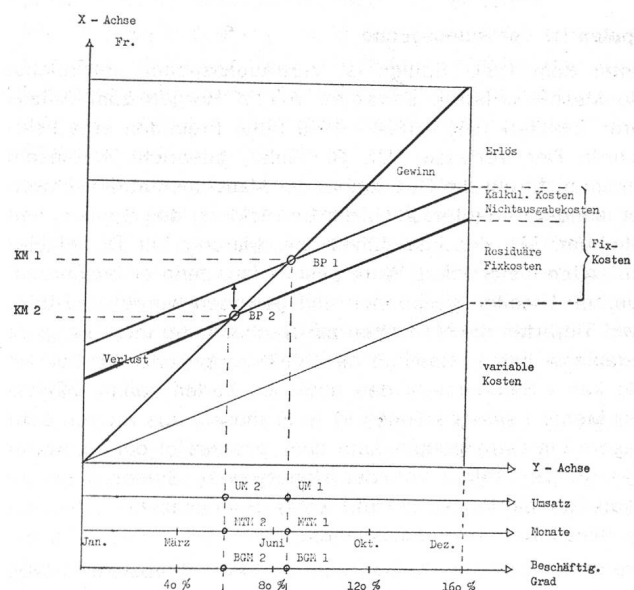
$$\text{Br.e.p.} = \frac{\text{fixe Kosten}}{1 - \left( \frac{\text{variable Kosten}}{\text{Erlös}} \right)}$$

$$\begin{aligned} \text{Beispiel:} & \quad \frac{1800}{1 - \left( \frac{2600}{5000} \right)} \\ & = \frac{1800}{0,48} = 3750.- \end{aligned}$$

### Tauchen – ein gefährliches Tun

Abbildung 2 zeigt mit dem Hinweis auf BP 2 (Break-even-Punkt 2) auf das Verhältnis Vollkosten/Grenzkosten hin. Der Begriff Grenzkosten ist hier so verstanden, dass auf die Berücksichtigung der kalkulatorischen Kosten verzichtet wird. Diese Situation entspricht weitgehend dem Vorgehen der Praxis. Leider! Aber trotzdem: was nicht in Form einer Rechnung auf das Pult fliegt, gilt nicht als Kosten (Nichtausgabe-Kosten) und kann somit «vergessen» werden. Uebereifrige Kalkulatoren, insbesondere der Verkaufsseite, vergessen dabei wirklich, dass das kontinuierliche Verkaufen zu Grenzkosten die Unternehmung ruiniert. Abgesehen vom Unsinn, bei Vollbeschäftigung zu Grenzkosten zu verkaufen! Die Graphik offenbart deutlich den Irrtum (siehe Pfeil). Die Pfeilhöhe repräsentiert den erlittenen Verlust durch den Verkauf zu Grenzkosten. Es hiesse an den 10 Geboten rütteln, wollten wir verschweigen, dass eine langfristige Verkaufspolitik unter diesen Umständen zur vollständigen Illiquidität führen würde. Andererseits ist es angezeigt, dass man über die Höhe der Grenzkosten orientiert ist. Im Verkaufsgespräch ist Standfestigkeit dringend nötig; sie bedingt aber eine klare Sicht. Die Graphik verhilft Ihren Überlegungen zur Entscheidung, wieviel Sie in Ausnahmefällen zurückgehen können. Die Break-even-Analyse dient somit ebenfalls als *Grenzkostendeckungsanalyse*.

Abbildung 2



Das gefühlsmässige Tauchen (sehr gefährlich) und das bewusste, gezielte Tauchen (kann gefährlich werden) hat, von Prestige Gründen abgesehen, immer den Zweck der Ermittlung von Mindestpreisen = Kampfpreisen; d. h. es werden bestimmte Kostenbestandteile in der Kalkulation vorüber-

gehend ausser acht gelassen. In welchen Grenzen sich dieses Weglassen von Kostenbestandteilen halten darf, ist eine Angelegenheit der Risikofreudigkeit bzw. der Kapitalkraft der Unternehmung. So oder so darf der «Tauchbefehl» nur von verantwortungsbewusster und gewissenhafter Seite erfolgen. Unternehmer sein, bedeutet gerade in dieser Beziehung, Entscheide gewissenhaft treffen zu können. Wenn dies überall geschehen würde, wäre der Begriff Branchenmalaise hinsichtlich Preispolitik ein Fremdwort im täglichen Sprachgebrauch von Textilfachleuten. Oder stellt uns mangelnde Solidarität doch noch weit öfters das Bein, als wir wahrhaben wollen?

### Ein Lob der Graphik

Ein Schaubild ist mehr wert als tausend Worte! So steht es im Buch von Spencer A. Tucker\*, das wir allen an der Kostenrechnung Interessierten empfehlen möchten. Viele Menschen können in der Tat mit Zahlen und Erklärungen nichts oder wenig anfangen; ein Diagramm hingegen nimmt man visuell besser auf; die Interpretationen sind denn auch direkter.

Das Schaubild der Nutzschwelle (Break-even-Diagramm) deckt der Unternehmungsleitung die Gewinnstruktur auf — sowohl vergangenheitsbezogen wie auch hinsichtlich einer zukunftsbezogenen Simulation.

Die Break-even-Technik ist lernbar wie alle Techniken, sei es Velofahren oder das Lösen stochastischer Probleme. Sie dient bestechend einfach und vollauf genügend, die vier unternehmerischen Hauptsteuergrossen Kosten, Umsatz, Preise und Gewinn optimal beeinflussen zu können.

\* Tucker, Spencer A., Break-even-Analyse, 1965, Verlag Moderne Industrie, München

## Jubiläen

### Schweiter jubiliert

#### Spulen ist Vertrauenssache

Unter dem Titel «Spulen ist Vertrauenssache» überreichte die Maschinenfabrik Schweizer AG in Horgen zum Anlass ihrer Jubiläen 1854 — 1894 — 1969 ihren Freunden eine Festschrift. Der Verfasser, Dr. R. Flüeler, bespricht in diesem Album nicht nur die Geschichte der Maschinenfabrik Schweizer, sondern erläutert auch die Entwicklung des Spulens seit altersher. Mit der instruktiven Bebilderung hat Dr. Flüeler ein selten historisches Werk geschaffen, denn er beschreibt, wie seit Urzeiten gesponnen und gewoben wurde, und dass zwei Tierarten die Menschen zur Nachahmung ihrer Tätigkeit veranlasst haben, nämlich die Seidenraupe und die Spinne. Wo keine Seidenraupe den endlosen Faden spann, musste der Mensch selber spinnen, d. h. er musste aus Haaren oder Fasern ein Garn drehen. Und dann beschreibt der Verfasser den ganzen Ablauf von der Handspindel, Spinnrad bis zu Leonardo da Vincis Entwurf einer Spinnmaschine und bis zu den ersten Textilmaschinen.

Die ersten Spinnmaschinen und die ersten Webstühle bezog die Schweiz aus England. Als Napoleon 1806 gegenüber England die Kontinentalsperre verhängte, mussten die schweizerischen Textilfabrikanten die Reparaturen an den beschädigten Maschinen selbst ausführen bzw. den Maschinenausfall durch eigene Konstruktionen ersetzen. Aus dieser Situation heraus entstand die schweizerische Textilmaschi-

nenindustrie. Zu den Pionieren Honegger, Rieter usw. gesellten sich allmählich die Vorwerkmaschinenhersteller, wie z. B. Heinrich Schrader, der Gründer der heutigen Maschinenfabrik Schweizer AG. Und nun enthält die Schrift die entscheidenden Entwicklungsstufen des Horgener Unternehmens mit ihren Erzeugnissen fest, um dann mit der Aussage «Spulen ist Vertrauenssache» zu erläutern, was sich alles hinter diesen drei Worten verbirgt, nämlich 1. wirtschaftlich spulen, 2. Qualität, 3. Sicherheit und 4. Beweglichkeit.

Für den Textilbetrieb bedeutet «Wirtschaftlich spulen»: Ausnützung des bestehenden Potentials, deren Vergrösserung, grosse Produktion auf kleinem Raum und wirtschaftlicher Personaleinsatz — für den Maschinenbauer bedingt dies: Spulversuche, Leistungssteigerung der Maschinen, Automatisierung und Bedienungsanleitung. Unter der Aussage «Qualität» versteht der Textilfabrikant: Gleichmässige Aufmachung, optimale Ablaufeigenschaften, Schonung des Garnes und hochgehaltenes Qualitätsniveau — für den Maschinenbauer bedeutet dies: Optimale Spulverhältnisse, gleichmässige Fadenspannung, ausgesuchtes Material und Dauerberatung. Unter «Sicherheit» im Textilbetrieb ist zu verstehen: Hohe Betriebssicherheit, einfache Wartung und austauschbare Teile — für den Maschinenbauer bedeutet dies: Konstruktive Voraussicht, Qualität in der Fabrikation, Sorgfalt in der Montage, sicherer und rascher Einsatz, solide Hilfsmittel, Service gross geschrieben und Know-how mitgeliefert. «Beweglichkeit» ist für den Textilfabrikanten ein oberstes Gesetz — dies bedeutet für den Maschinenbauer: Vielseitige Maschinen, Konstruktionen für heute und morgen. 1854 — 1894 — 1969 Maschinenfabrik Schweizer AG — diese drei Jahreszahlen verkörpern Zeitspannen von erfreulichen, aber auch ernsten Entwicklungszeiten; sie deuten aber auf ein Doppeljubiläum hin, nämlich auf das 115jährige Bestehen der Maschinenfabrik und auf das 75jährige der Firma Schweizer. Mit den Überschriften

1854 — Pioniere des Schweizer Textilmaschinenbaues

1894 — Spulmaschinen von Jean Schweizer

1969 — Spulen ist Vertrauenssache

vermittelten die «Mitteilungen über Textilindustrie» im Hinblick auf das Jubiläum bereits in Nr. 3/1969, Seiten 97/98, die Geschichte dieses dynamischen Horgener Unternehmens.

Am Freitag, 19. September 1969, wurden diese Ereignisse gefeiert, und es sei vorweggenommen, dass die Besucher dieses Festes eine sinnvolle Jubiläumsfeier erleben durften, getragen von vier Jubiläumsansprachen, die in ihrem Inhalt die wirtschaftlichen, technischen, politischen und ethischen Gesichtspunkte hervorhoben. Bereits in der Begrüssungsansprache durch Herrn Direktor Ernst Zollinger waren diese Aspekte spürbar, so dass mit seltener Spannung die Festansprachen aufgenommen wurden.

Herr Walter Gutzwiller, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates, äusserte sich zusammenfassend in folgendem Sinne:

*An erster Stelle steht die Bedeutung des Exportes für unser Land. Letztes Jahr betrug der Gesamtbetrag der Ausfuhr 17,3 Milliarden Franken, was ungefähr einem Viertel des Volkseinkommens entspricht. Der Ausfuhrwert der Textilmaschinen überschritt 1968 erstmals die Milliardengrenze und erreichte damit beinahe sechs Prozent des gesamtschweizerischen Wertes. Eindrücklich ist auch der Vergleich des schweizerischen Textilmaschinenexportes zum Weltexport dieser Sparte: unser Anteil beträgt 15 Prozent, womit unser Land an dritter Stelle der Textilmaschinenexporteure liegt.*