Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 79 (1972)

Heft: 11

Heft

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: 04.08.2025

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

Per 45 918

Zürich
November 1972

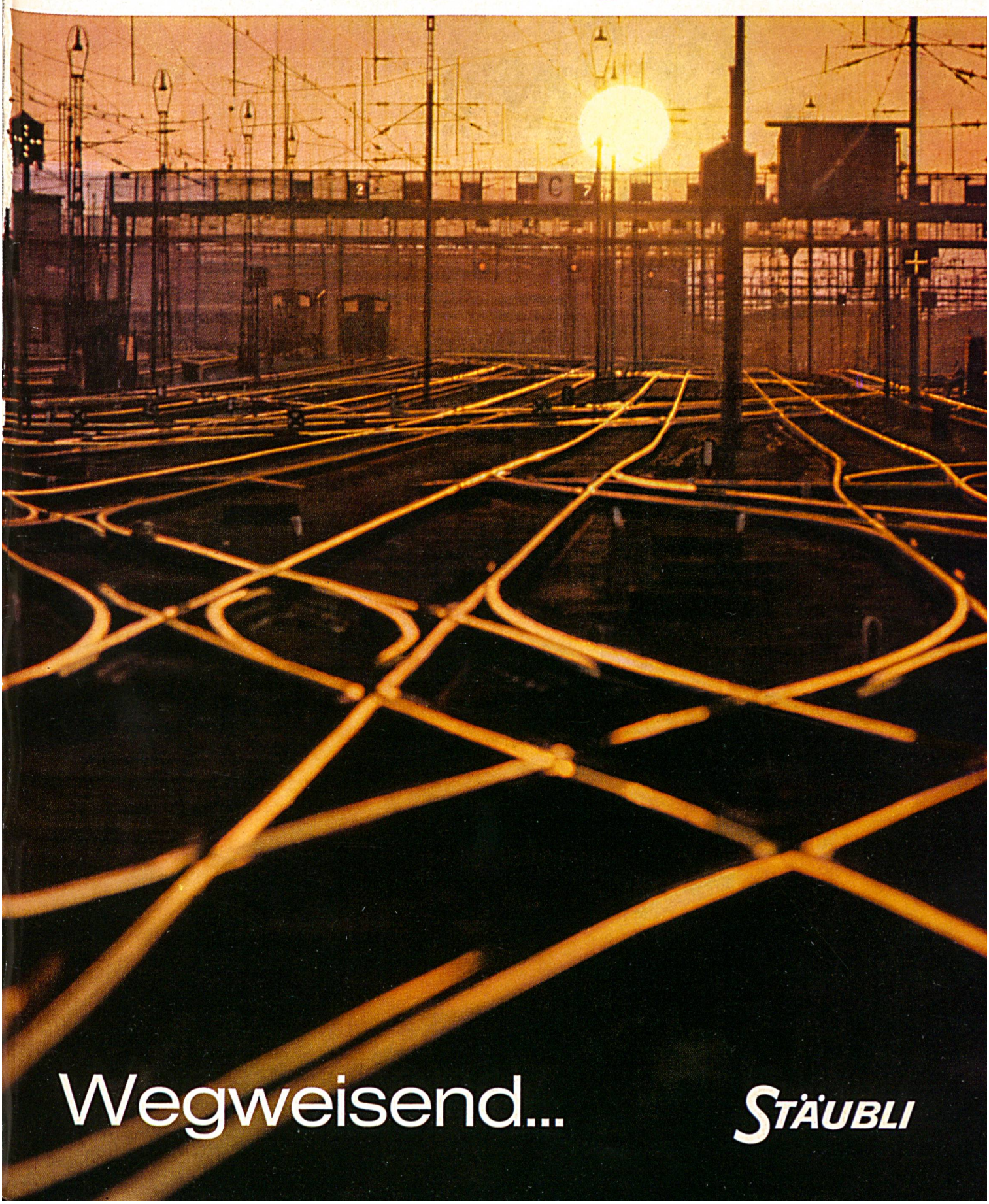
11

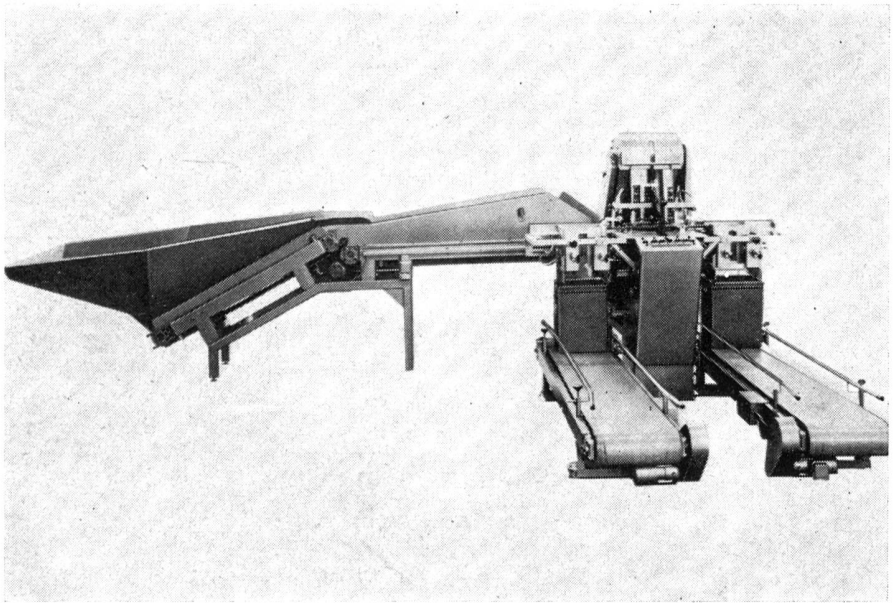
Mitteilungen
über Textilindustrie

Schweizerische
Fachschrift
für die gesamte
Textilindustrie

mittex

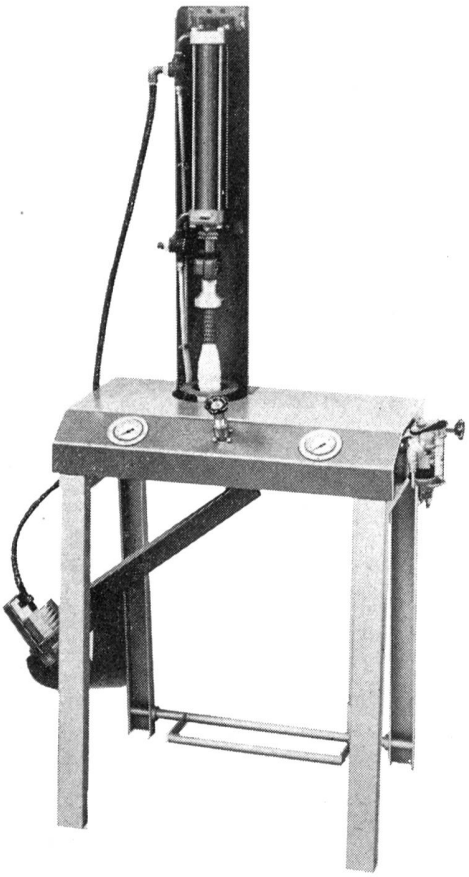
ETH-BIBLIOTHEK ZÜRICH





Spinnhülsen
Sortier-
und Ablegemaschine

Modell HSM-K-160



Spinnhülsen-
Reinigungsmaschine

Modell PHR-I

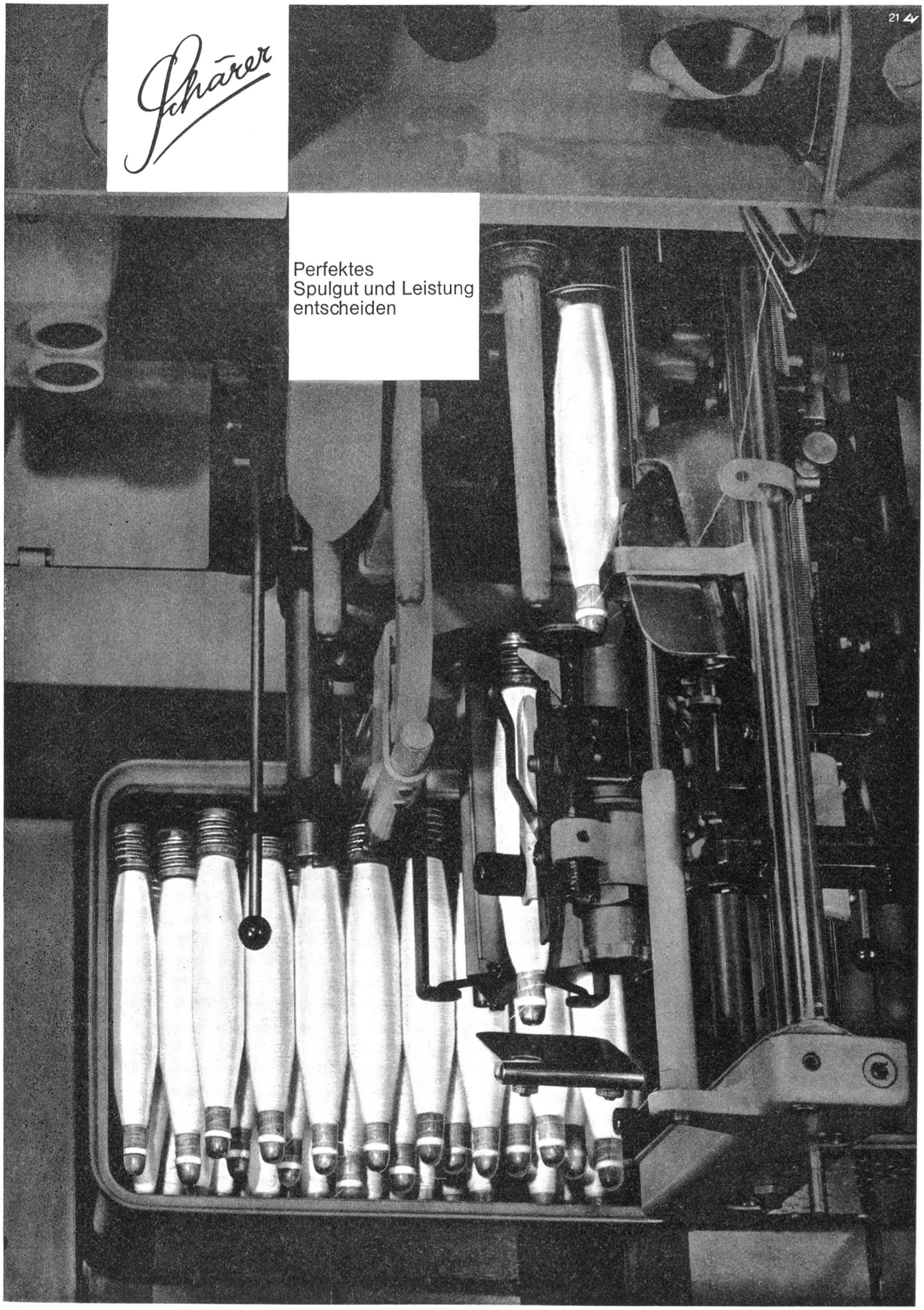
Probemaschine kann zur Verfügung gestellt werden

Vertretung für die Schweiz:

Hch. Kündig + Cie., 8620 Wetzikon
Telephon 01 77 09 34/35
Telex 75324

Hersteller:

N.V. Machinefabriek
M. Brouwer + Co.
Hengelo (O) - Holland



Maschinenfabrik Schärer CH-8703 Erlenbach-Zürich/Schweiz

wild +co

8805 Richterswil
Gartenstrasse 19
Telephon 01 76 47 77

Textilmaschinen und Apparate
Technische Artikel

Von A bis Z

Geschirrhaken, Gewebesignierkreiden
Glasfadenführer, Glaspfännchen
Glasrondellen, Glasstangen
Grilonflechtkordeln
Gummibänder für Spinnkannen
Gummi-Riffelband in verschiedenen Körnungen
Gummi-Blattfutter
Garnbehälter
Garnprüfapparat

Gardinenausschneidemaschine KETTLING & BRAUN
Gewebeeinführer Fabrikat WITTLER
Gewebeeinführer KETTLING & BRAUN
Gewebe-Karbonisieranlage KETTLING & BRAUN

Selbstschmierende Glissa-Lager

Einige Dimensionen aus unserem reichhaltigen Vorrat. Nach Möglichkeit genormte Grössen verwenden, da kurze Lieferfristen und vorteilhafte Preise.

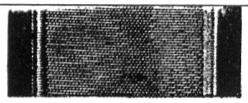
Aladin AG. Zürich
Claridenstr. 36 Tel. (051) 36 41 51

Dessins -CRÉATION

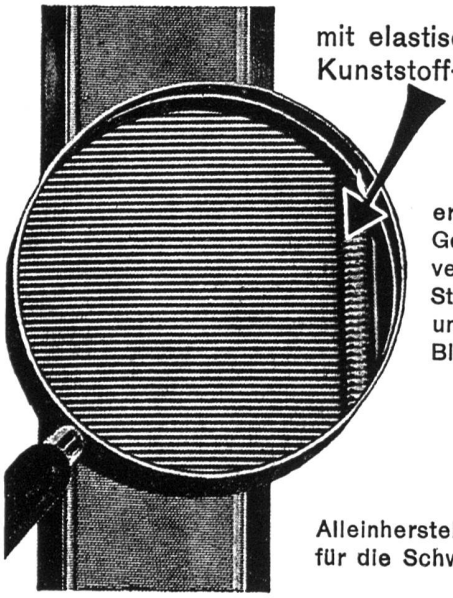
E. Kappeler
Telefon 01 56 77 91
Rütihofstrasse 19, 8049 Zürich

Bureaux und Technik:
Patronage und Jacquardkarten

Fritz Fuchs
Telefon 01 60 02 15
Weinbergstrasse 85, 8006 Zürich



DURAFLEX
Webeblätter

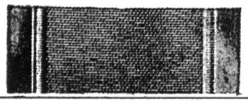


mit elastischem Kunststoff-Bund

erhöhen Ihre Gewebequalität, verhindern Streifenbildung und Blattzahnbrüche

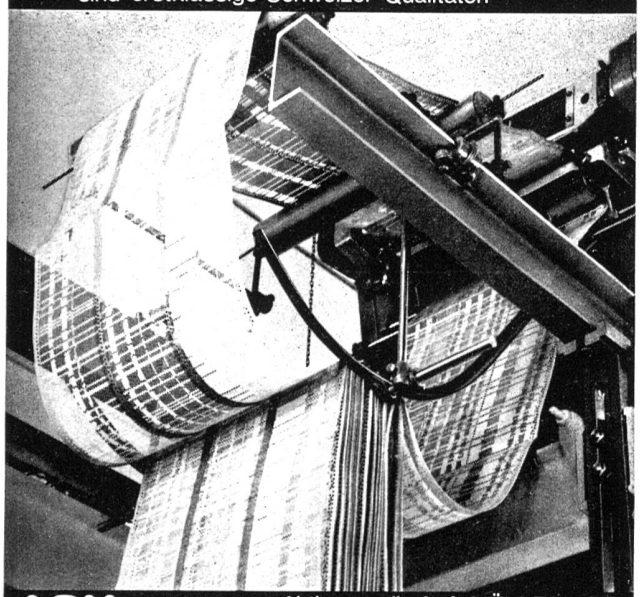
Alleinhersteller für die Schweiz:

Stauffacher Sohn



8762 Schwanden GL
Telefon 058 81 11 77

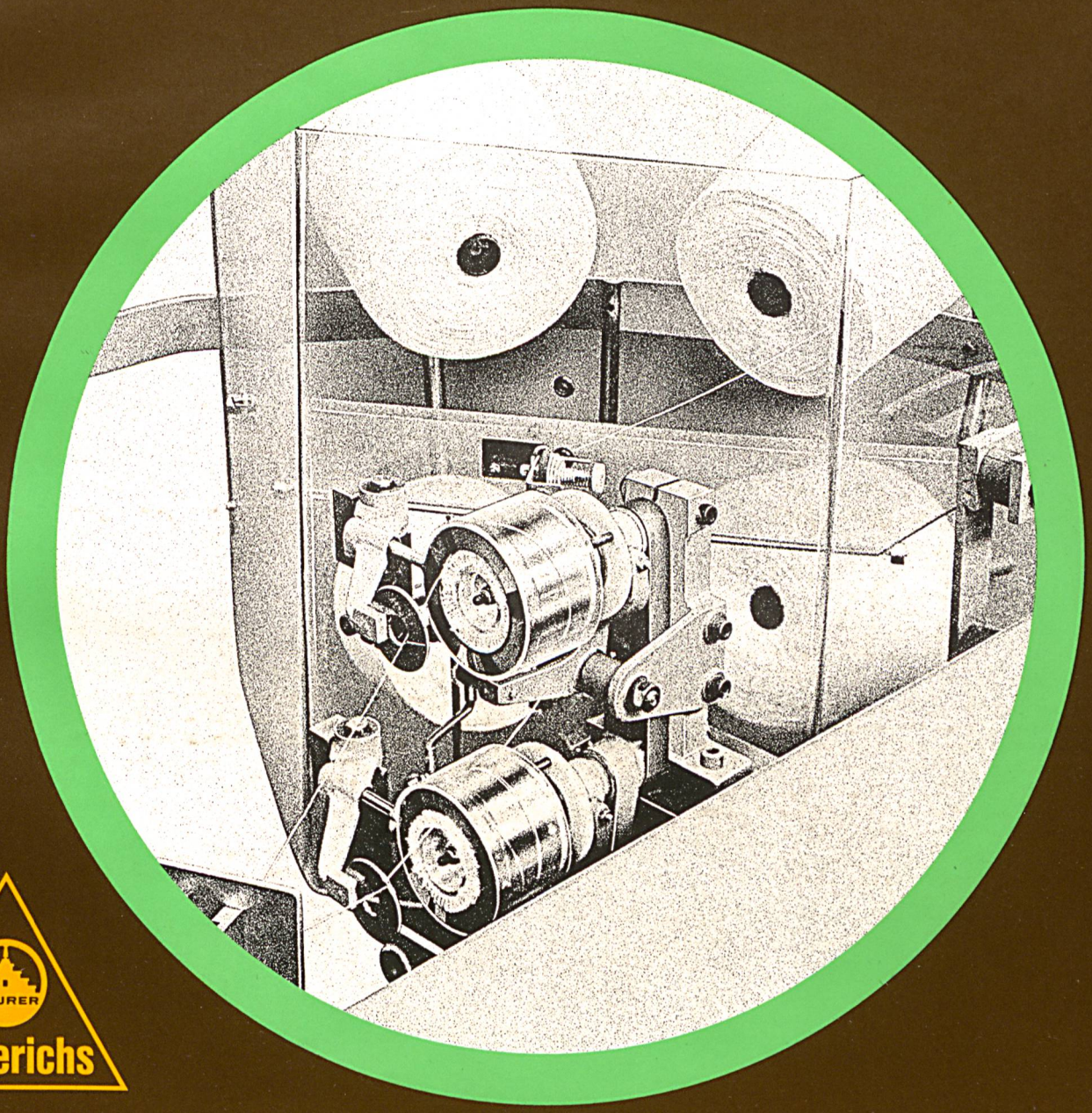
Schweizer Papiere und Folien für die Jacquardweberei-
AGMÜLLER "ULTRA"
AGMÜLLER "ORIGINAL"
AGMÜLLER "INEXAL" mit Metall
AGMÜLLER "TEXFOL" mit Plastik
AGMÜLLER "PRIMATEX" Vorschlag
sind erstklassige Schweizer Qualitäten



AGM AGMÜLLER Aktiengesellschaft MÜLLER + CIE.
CH-8212 Neuhausen am Rheinfall

VERSAMAT

Ein Begriff
für schützenloses Weben



SAURER
Diederichs

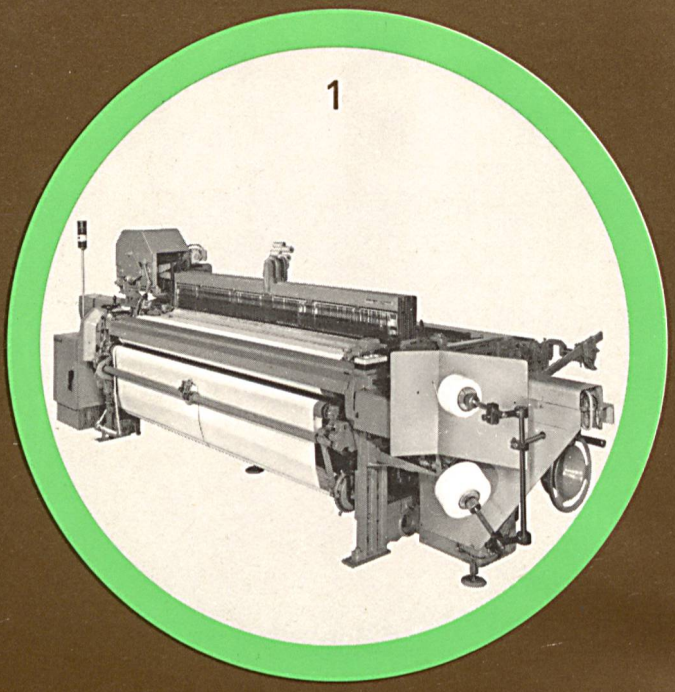
SAURER - DIEDERICHS

Warum sind die VERSAMAT-Maschinen so erfolgreich?

Erstens, weil sie sich in den drei Hauptgebieten der Weberei – im Woll-, Baumwoll- und Chemiefasersektor – bestens bewähren, und zweitens, weil sie folgende Vorteile bieten:

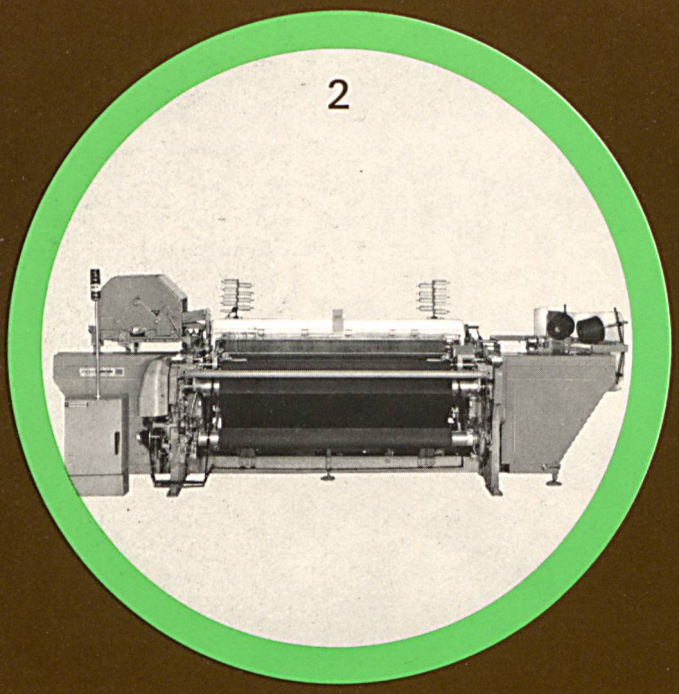
- Maximal vereinfachtes Schusseintrags-System.
- Wenig Kettfadenbrüche dank einer optimalen Kettenspannung, dem Fehlen von Greifer-Führungsorganen im Fach und dem Wegfall der Weblade. Eine spezielle Kettschlichtung ist nicht erforderlich.
- Schonung des Schussmaterials dank geringer Fadenspannung beim Schusseintrag durch Einsatz von Faden-Speichervorrichtungen (siehe Vorderseite).
- Schuss-Suchen unter Vermeidung von Anlass-Stellen und ohne Betätigung des Regulators von Hand.
- Niedrig gebaute, gut zugängliche und vom Personal nach kurzer Anlernzeit leicht zu bedienende Maschine.
- Niedriger Lärmpegel.
- Einfache Wartung.
- Lieferbar nach Wahl: Einfarben-Maschine (1), Schussmischer (2), 4- und 7-Farben-Pic-à-Pic-Maschine (3).

1

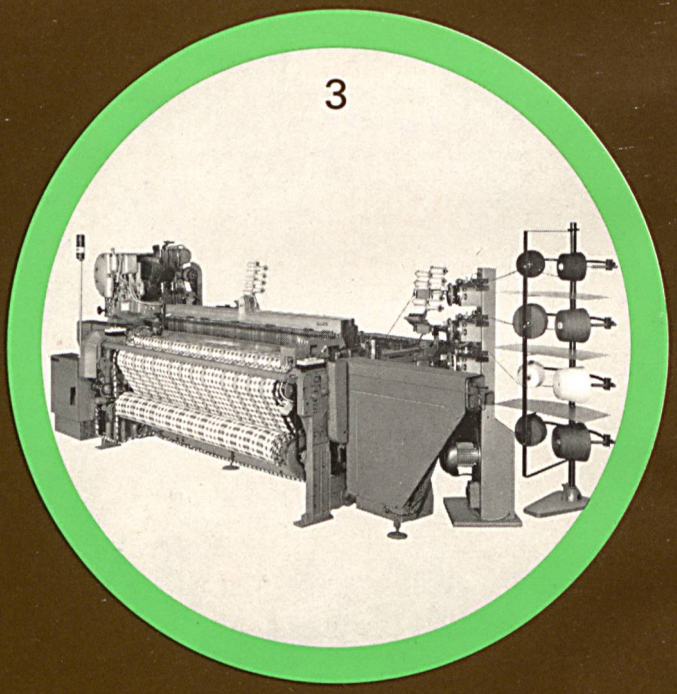


VERSAMAT

2



3



SAURER-DIEDERICHS

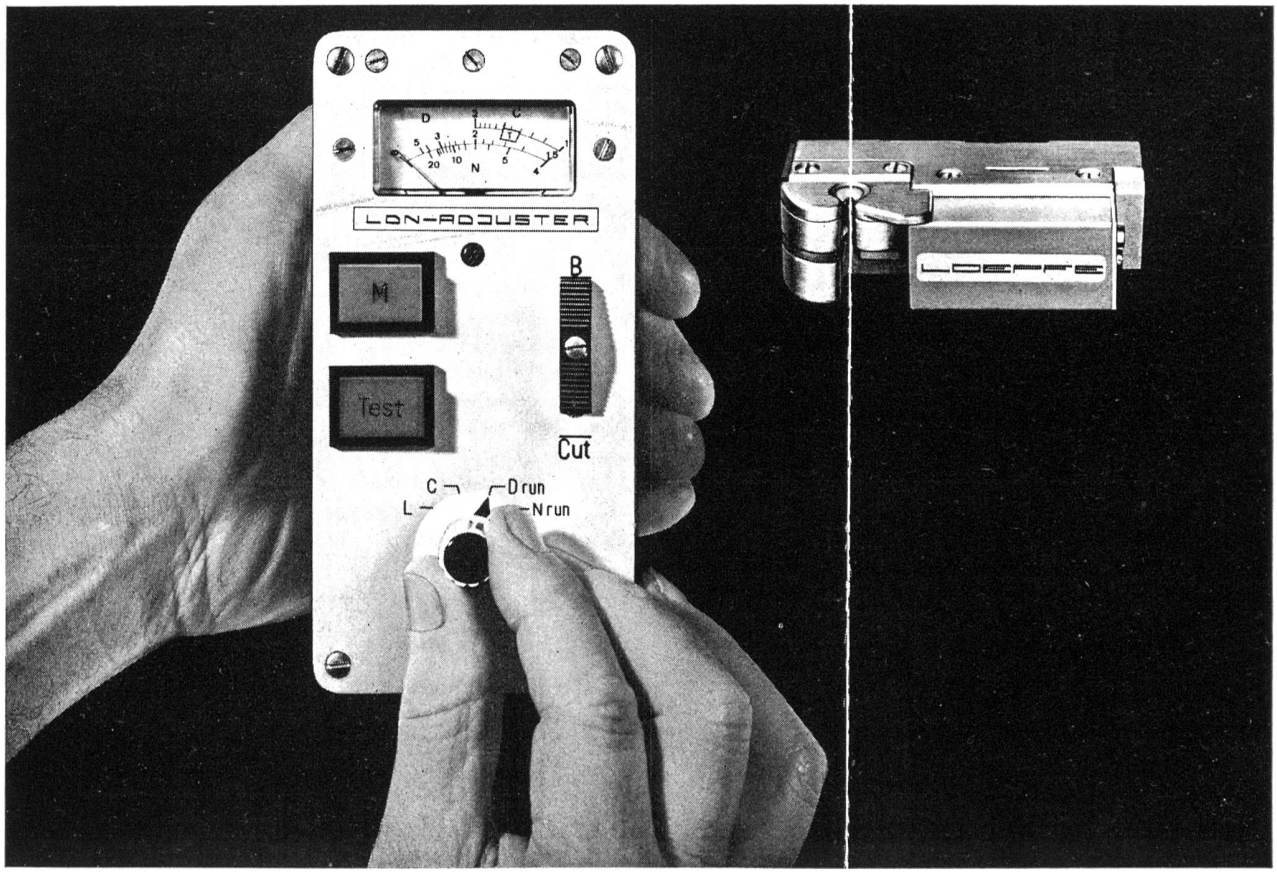
Aktiengesellschaft Adolph Saurer
CH-9320 Arbon/Schweiz
Telefon 071/46 91 11 Telex 77 444

Ateliers Diederichs SA
F-38-Bourgoin-Jallieu/Frankreich
Telefon: 520 Bourgoin-Jallieu Telex: 30 525

Mit Loepfe: Rückversicherung für tatsächliche Garnreinigung

Der neue LDN-Adjuster macht die Reinigungswirkung der optisch-elektronischen Loepfe-Garnreinigungsanlage FR 30 auf einem Messinstrument sichtbar. Er befreit von der Unsicherheit, ob die Reinigung auch tatsächlich so wie gewünscht erfolgt. Gleichzeitig wird die Einstellung so vereinfacht, dass die hohe Selektivität der Loepfe-Reinigeranlage in der Praxis voll ausgenützt werden kann. Die Einstellung erfolgt nach den besonderen Eigenschaften der gerade durchlaufenden Material-Partie und nicht nach theoretischen Werten.

Im gleichen Arbeitsgang mit dem Einstellen werden die wesentlichen Funktionen der Elektronik geprüft, eine eventuelle Störung würde sofort angezeigt. Der LDN-Adjuster kann auch nachträglich an alle gelieferten FR-30-Anlagen angeschlossen werden. Ausgebildete Techniker und eigene Servicestellen in den wichtigsten Textilzentren der Welt sichern einen zuverlässigen Kundendienst.

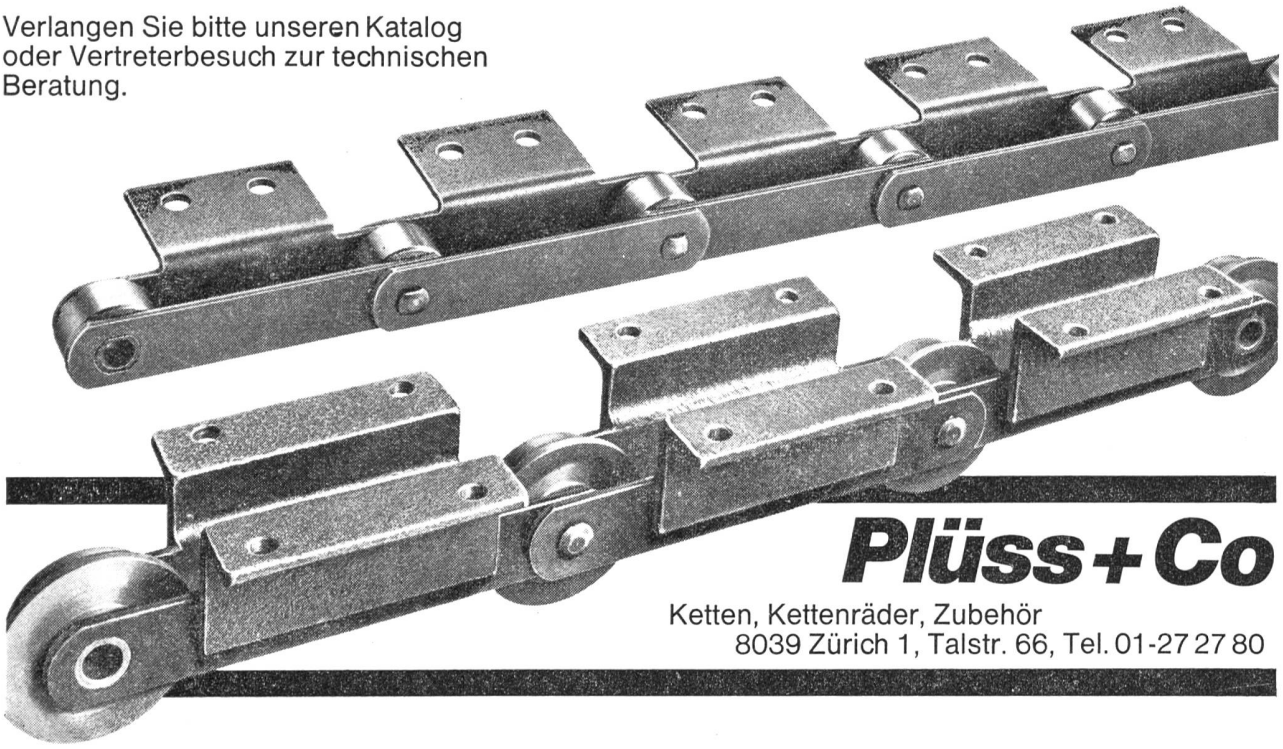


Aktiengesellschaft Gebrüder Loepfe, Zypressenstrasse 85, CH-8040 Zürich

Förderketten für leichte und schwere Güter

Kettenteilung von 50 mm bis 500 mm,
mit Bruchlasten bis 35 Tonnen.

Verlangen Sie bitte unseren Katalog
oder Vertreterbesuch zur technischen
Beratung.

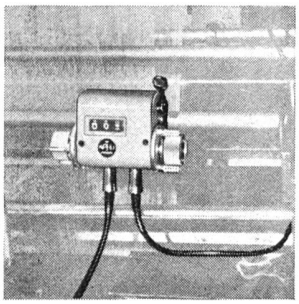


Plüss + Co

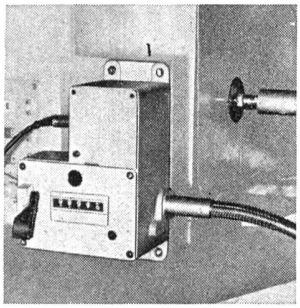
Ketten, Kettenräder, Zubehör
8039 Zürich 1, Talstr. 66, Tel. 01-27 27 80

Fadeneinlaufmessgerät Typ 8000

für Raschelmaschinen, Kettenwirkmaschinen,
Häkel-Galon-Maschinen usw.

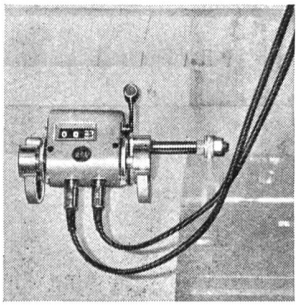


NEU



Das Fadeneinlaufmessgerät Typ 8000, das in engem Kontakt mit einer schweizerischen Wirkereiunternehmung entwickelt wurde, genügt sämtlichen Anforderungen in Bezug auf Messgenauigkeit, rationellen Einsatz und Preis. Das Gerät besteht aus einem Reihenzähler, ein oder mehreren Fadenlängenmessern und einem Stofflängenmesser und misst **gleichzeitig** sowohl die Fadeneinlauflängen mehrerer Bäume, wie auch die produzierte Stofflänge pro bestimmte Anzahl Maschenreihen.

W. Wahli AG
Zählerfabrikation
Steuerapparate
Freiburgstrasse 341
Tel. 031 56 59 11
CH - 3018 Bern



Die Kenntnis des richtigen Fadeneinlaufverhältnisses gewährleistet

- einen gleichmässigen Warenausfall
- das Erfassen genauer Daten für die Reproduktion
- das Erstellen von genauen Kalkulationsunterlagen und demzufolge
- können Verluste durch Rücksendungen vermieden werden
- kann die Abfallmenge reduziert
- und damit Geld eingespart werden.

Lassen Sie sich dieses Gerät unverbindlich vorführen.

SAURER

Textilmaschinen auf allen Kontinenten

Weberei
mit einfarbigen
schützenlosen
SAURER-DIEDERICHS-
Webmaschinen
Typ VERSAMAT

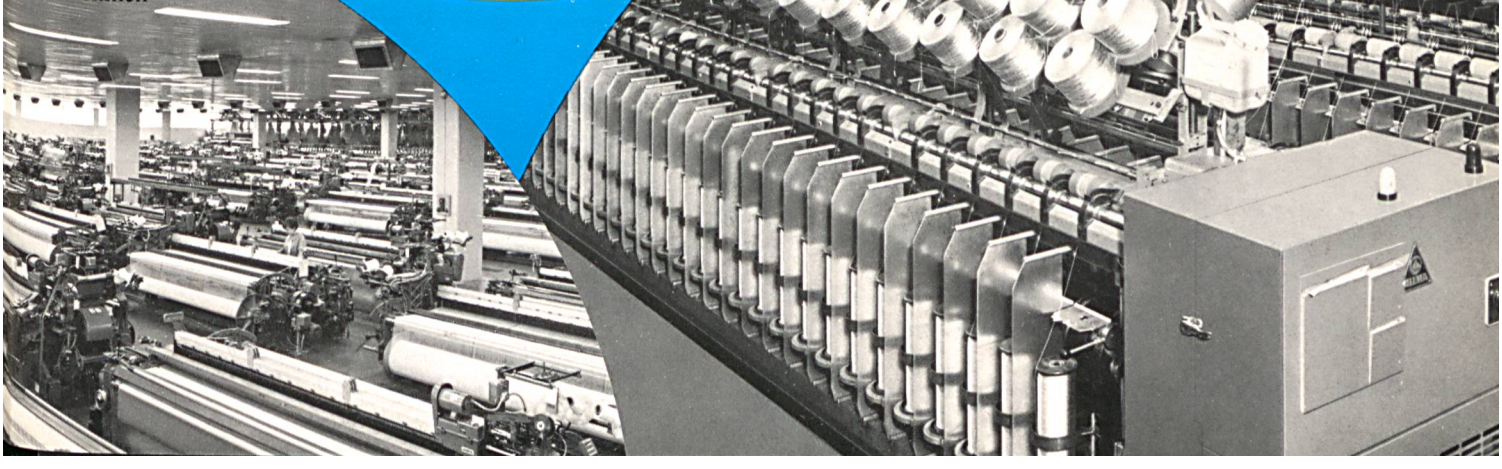
Stickereibetrieb
mit SAURER-Automaten-
Schiffchenstickmaschinen
Typ 2S-55

Diederichs

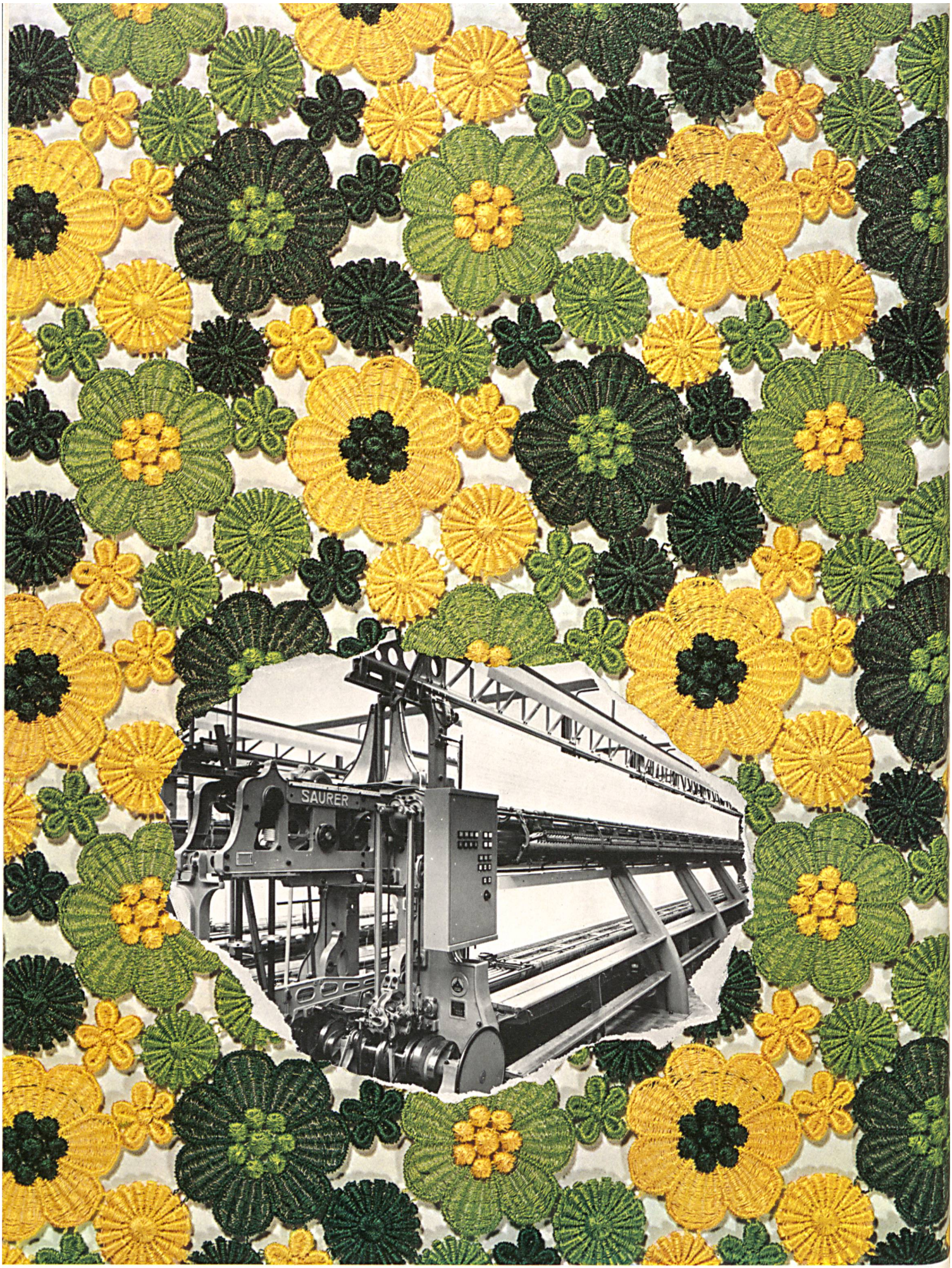
SAURER

ALLMA

Reifencordanlage
mit SAURER-ALLMA-
Hochleistungs-
Ringzwirnmaschinen
Typ AZB 200

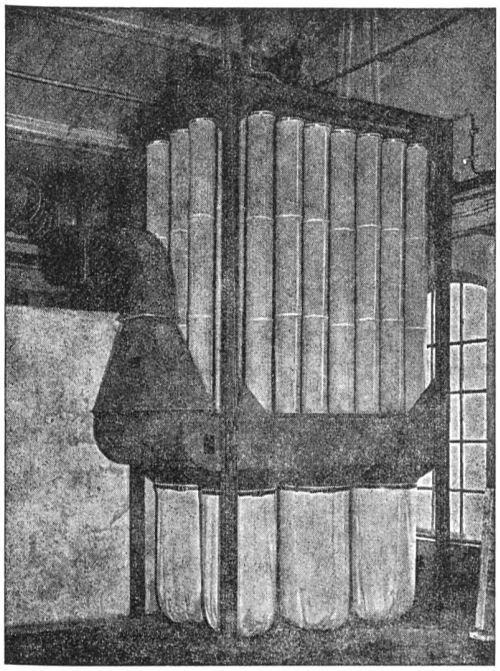


Weberei
mit einschützigen
SAURER-Automaten-
Webmaschinen



Hergestellt auf SAURER-Stickmaschinen mit automatischem Farb- und Rapportwechsel-Apparat. Verlangen Sie unsere umfassende Prospekt-Dokumentation.

AKTIENGESELLSCHAFT ADOLPH SAURER
CH-9320 Arbon/Schweiz
Telefon 071/46 91 11 Telex 77444



Entstaubungsanlagen speziell für die Textilindustrie

Schlauchfilteranlagen · Industrie-Entstaubungsanlagen · Pneumatische Transportanlagen · Vakuum-Entstaubungsanlagen für Webereien · Spezial-Entstaubungsanlagen für die Asbestindustrie · Ventilatoren · Rohrleitungen für jeden Zweck · Filterschläuche für alle Systeme.

Arthur Rellensmann KG
D-56-Wuppertal-Barmen

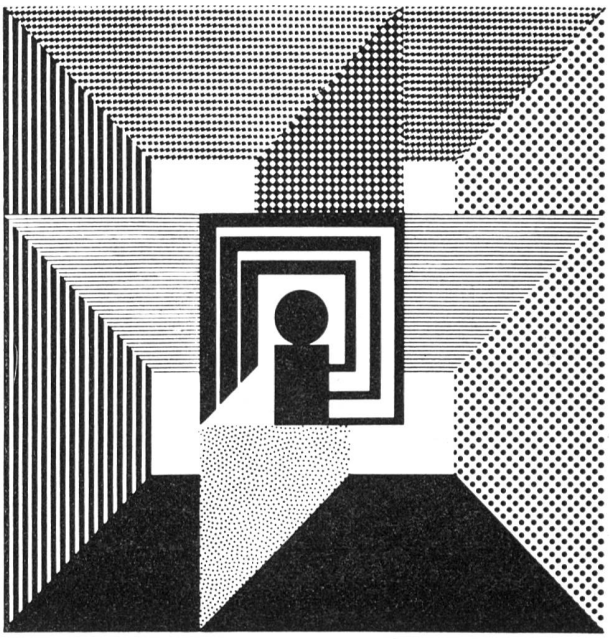
Vertretung: Rudolf Schneider AG
8304 Wallisellen ZH, Rotackerstr. 21

NORMA FILTER

Kunststoffwerk Kunz AG
8910 Affoltern a.A. Tel. 01 / 99 88 44

Zu Ihrem Vorteil

der größte Markt



Rund 760 Aussteller aus 29 Ländern präsentieren der internationalen Fachwelt in Frankfurt das komplette Angebot der Neuheiten für „die Welt in den 4 Wänden". Hier werden neue Impulse gegeben, entscheidende Ideen vermittelt, Trends für morgen geprägt. Hier werden die Einkäufe des Jahres 1973 an Heim- und Haustextilien, Teppichen und Bodenbelägen getätigt.

In Frankfurt erwartet Sie der größte Markt!

1971:
40.000 Fachbesucher aus 50 Ländern
1972:
48.000 Fachbesucher aus 63 Ländern
1973:
ist ein neuer Besucherrekord zu erwarten.

INTERNATIONALE FACHMESSE

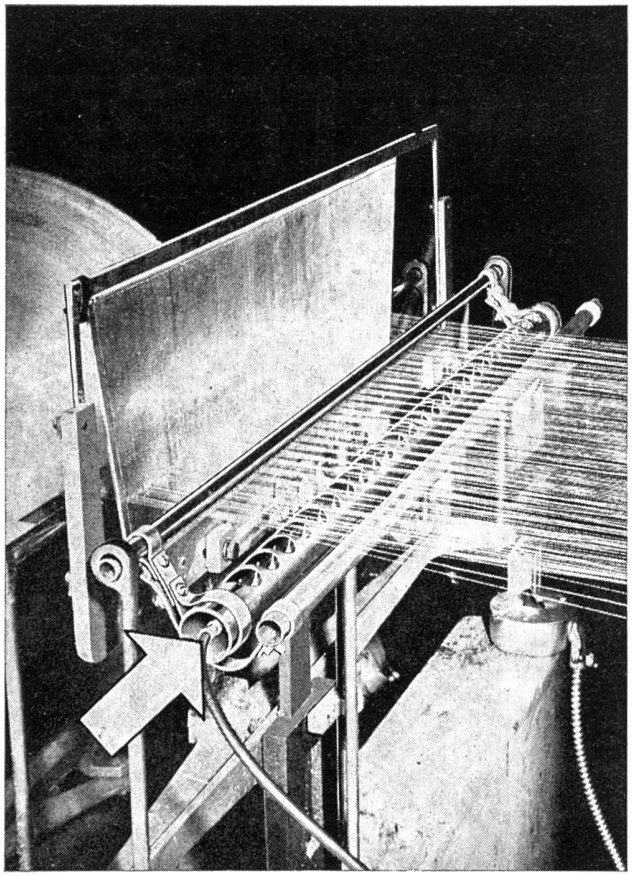
heimtextilien
bodenbelag
haustextilien

10.-14. JANUAR 1973 FRANKFURT AM MAIN

Ausweise über Fachbesuchereigenschaft, die zum Kauf von Eintrittskarten berechtigen, sind bei den Ausstellerfirmen und an den Messekassen erhältlich. Informationen, Ausweise und Eintrittskarten (im Vorverkauf ermässigt) durch **Ihr Reisebüro** oder die Generalvertretung für die Schweiz und Liechtenstein:

natural

Natural AG, Messe-Abteilung, 4002 Basel
Telefon 061 22 44 88



Ionisiergeräte

zur Neutralisation von

Elektrostatik

besonders bei der Verarbeitung von synthetischen Fasern und Garnen auf

- **Spinnmaschinen, wie Karden und Strecken**
- **Spulmaschinen**
- **Zettelgatter, Schär- und Baummaschinen**
- **Ausrüstungsmaschinen u.s.w.**

liefert in anerkannter Qualität und Ausführung

SIMCO (Nederland) n.v.

SIMCO (Nederland) N.V.,
Kwinkweerd 2,
Lochem. - Holland. Tel.: (05730) - 1122.

Vertreter für die Schweiz:
J. Eichholzer, Rohrhaldenstrasse 35,
8712 Stäfa. Tel. 051 / 74 86 19.

Auf modernsten Maschinen spinnen wir für Sie hochwertige Garne aus

Baumwolle
Duraflox
Colvera

Spinnerei Stahel + Co. AG
Gegründet 1825

8487 Rämismühle ZH
Telefon 052 35 14 15

NB. Die gesamte Produktion kann auf elektronisch gereinigten Konen angedient werden

Heberlein Computer Service AG
8645 Jona-Rapperswil
Telefon 055 27 34 24

Elektronisches Rechenzentrum und EDV-Beratung

Organisation, Programmierung und Durchführung von administrativen und technisch-wissenschaftlichen Problemen.

Unsere Programmbibliothek steht Ihnen zur Verfügung für:

— Integriertes Rechnungswesen im Koordinatensystem
— Finanz- und Rechnungswesen
— Bekleidungs-, Maschen- und Konfektionsindustrie
— Lohn und Gehalt
— Einkauf und Lagerbewirtschaftung
— Produktionsplanung
— Distributionsoptimierung u. a. m.

Nutzen Sie die breite und langjährige EDV-Erfahrung unserer Beratungsgruppe von über 40 Spezialisten.

Welcher junge Textilfachmann

möchte zu günstigsten Bedingungen Bandweberei übernehmen?

Interessenten melden sich unter Chiffre 739 Zu an
Orell Füssli Werbe AG, 8022 Zürich

ZIEGLERTEX ZIEGLERTEX ZIEGLERTEX ZIEGLERTEX

ZIEGLERTEX®

Dr. v. Ziegler & Co., Löwenstrasse 31
Postfach, 8021 Zürich, Telefon 051/23 43 33

Qualitätsgarne sind problemloser!

ZIEGLERTEX ZIEGLERTEX ZIEGLERTEX ZIEGLERTEX

Wir suchen dringend als Occasion

1 Stoffbeschau- und Rollmaschine

zur Kontrolle von Geweben mit max. 160 cm Breite, von Rolle auf Rolle arbeitend. Fabrikat MAAG bevorzugt.

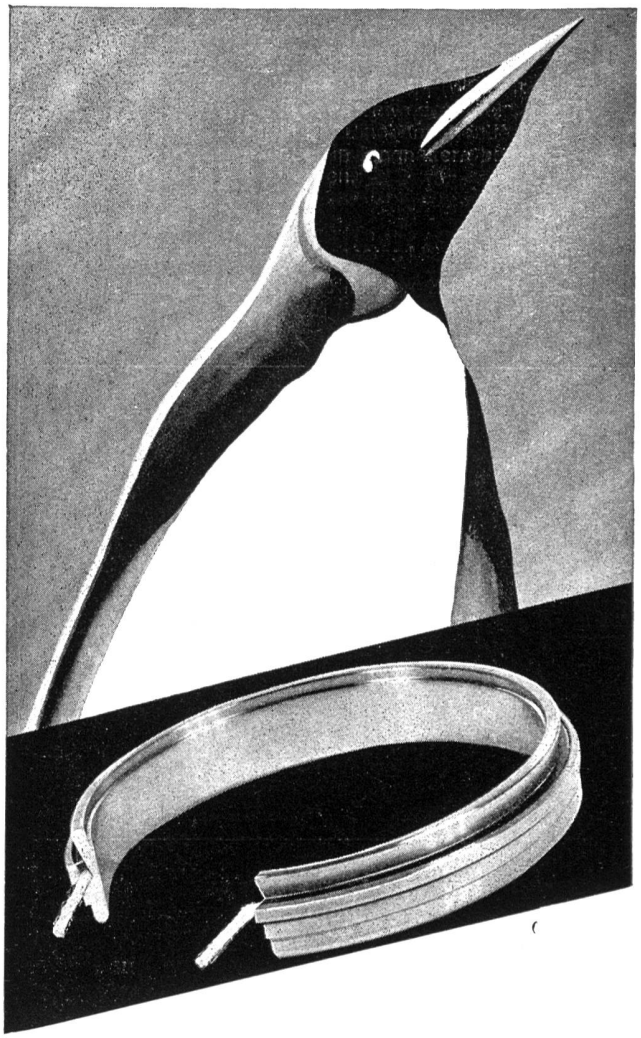
Offerten sind erbeten an

E. Schubiger & Cie. AG, 8730 Uznach
Telefon 055 72 17 21

Bänder

ALLER ART
IN BAUMWOLLE, LEINEN, GLAS- UND KUNSTFASERN

E. SCHNEEBERGER AG
BANDFABRIK
UNTERKULM b. Aarau
Tel. 064/461070



MAKELLOSE...

fleckenlose Garne mit den

Eadie PSM (WR) Ringen

Ausser der Gewährleistung von Fleckenfreiheit besitzen die Eadie PSM (WR) Ringe noch die folgenden Vorzüge:

- Verbesserte Gleichförmigkeit der Garnspannung
- Höhere Spindelgeschwindigkeiten
- Längere Lebensdauer der Läufer
- Ringe müssen nicht mehr mit neuen Dochten versehen werden
- Keine Oel-Undichtheiten
- Minimale Wartung und Pflege

Die Eadie PSM (WR) Ringe können entweder direkt in die Ringbank montiert oder in Ringhaltern befestigt werden.

Eadie Bros & Co Ltd
512 The Royal Exchange Manchester M2 7FH (England)
Vertreter: Louis Stalder, 8802 Kilchberg ZH, Schweiz

Wir von der LORZE liegen mit unserem Betrieb und den Produkten auch in Zukunft richtig

Hundert Jahre Tradition und Erfolg sind zwar noch keine Garantie für die LORZE von morgen. Für uns bedeuten sie aber Ansporn, die LORZE-Garne auf einem hohen Qualitätsniveau zu halten. Dafür arbeiten wir alle, und dafür halten wir unsere Anlagen auf dem modernsten technischen Stand. Und wenn einmal ein Knopf im Faden entsteht, so ist man bei uns gewöhnt, die Probleme auf allen Stufen offen zu besprechen und zu lösen.

Auf dieser Grundlage können unsere Mitarbeiter vertrauensvoll in die Zukunft blicken. Junge Leute lieben das dynamische Management bei der LORZE. Ältere sind mit dem Unternehmen durch die neuzeitlichen Sozialleistungen und die gegenseitige Achtung von Mensch zu Mensch eng verbunden.

Die LORZE liegt im Zug der neuen Zeit.

LORZE

Spinnerei an der Lorze
6340 Baar

K72

USTER-Maschinen: ein komplettes Webketten-vorbereitungs-System.

Sie reduzieren Dauer und Anzahl
Ihrer Webmaschinenstillstände.
Denn Zeit ist Geld!

Automatische Einziehmaschine USTER: zieht in 8 Stunden bis zu 65000 Fäden in geschlossene Lamellen und Litzen ein. Sowohl konventionelle Rund- oder Flachstahllitzen als auch Litzen für reiterlose Schäfte können verwendet werden.

Knüpfanlage USTERMATIC: knüpft bis zu 600 Fäden/min. Dank neuartigem Aufspannsystem sind die Vorbereitungszeiten sehr kurz. Eine Doppelfaden-Abstellvorrichtung und ein zuschaltbarer Doppelknoten erhöhen die Leistung. Universell verwendbar für Webketten mit oder ohne Fadenkreuz.

Hinreichanlage USTER: ersetzt die Hinreicherin und ermöglicht den Einzug der Kettfäden in Litzen und geschlossene Kettfadenwächter-Lamellen durch eine einzige Arbeitskraft.

Webblatt-Einziehmaschine USTER: zieht halbautomatisch Kettfäden in Webblätter ein. Ist stationär und in der Webmaschine einsetzbar. Eignet sich für Blattdichten von 5–40 Zähnen/cm.

Lamellensteckanlage TEXAMATIC: steckt bis zu 350 offene Lamellen/min. und ist stationär oder in der Webmaschine einsetzbar.

Kreuzeinlesemaschine COLORMATIC: liest automatisch breitgezettelte bunte Webketten bis zu 8 Farben in ein Fadenkreuz ein. Leistung: bis zu 4000 Fäden/Std.

Transportsystem USTER: Zu unseren Maschinen sind spezielle Kettbaum-Transportwagen mit mechanischer oder hydraulischer Hubvorrichtung sowie eine hydraulisch betätigte Einlegevorrichtung für Webgeschirre und Kettfadenwächter lieferbar.

Weltweiter USTER-Service: Unser weltweiter USTER-Service sorgt dafür, dass USTER-Maschinen immer tadellos funktionieren.–Verlangen Sie Unterlagen.

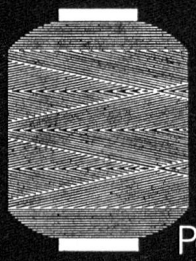
Zellweger USTER

Zellweger AG
Apparate- und Maschinenfabriken Uster
CH-8610 Uster/Schweiz

Telefon 01/87 15 71

05.2.501 D

Qualität ist der beste Service*



Polyester Endlos-Glattzwirne, Baumwollzwirne

AROVA RORSCHACH AG

AROVA - ein Heberlein-Unternehmen

*alle weiteren Serviceleistungen von uns werden dadurch noch wertvoller für Sie.

Organ des Vereins ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

Organ der Zürcherischen Seidenindustrie-Gesellschaft und des Verbandes Schweiz. Seidenstoff-Fabrikanten

Organ der Vereinigung Schweizerischer Textilfachleute und Absolventen der Textilfachschule Wattwil

Internationale Föderation von Wirkerei- und Strickerei-Fachleuten, Landessektion Schweiz

November 1972
79. Jahrgang

mittex

Schweizerische Fachschrift
für die gesamte Textilindustrie

Herausgeber

Verein ehemaliger Textilfachschüler Zürich
und Angehöriger der Textilindustrie (VeT)

Redaktion

Anton U. Trinkler, G. B. Rückl, Dr. H. Rudin

Beratender Fachausschuss

Prof. Dr. A. Engeler, EMPA, St. Gallen; Prof. Dr. P. Fink, EMPA, St. Gallen; a. Prof. Dr. E. Honegger, ETH, Zürich; Dir. H. Keller, Textilfachschule Zürich; Prof. H. W. Krause, ETH, Zürich; Dir. E. Wegmann, Textilfachschule Wattwil

Adresse für redaktionelle Beiträge und Geschäftsstelle

mittex, Mitteilungen über Textilindustrie
Lindenweg 7, CH-8122 Pfaffhausen

Abonnemente und Adressänderungen

Administration der mittex
Robert E. Keller, Seestr. 62, 9326 Horn, Telefon 071 41 05 15
Abonnement-Bestellungen werden auf jedem Postbüro entgegengenommen

Abonnementspreise

für die Schweiz: jährlich Fr. 30.—
für das Ausland: jährlich Fr. 36.—

Annoncenregie

Orell Füssli Werbe AG, Postfach, 8022 Zürich
Telefon 01 47 81 60
Inseratenschluss 25. und für Stelleninserate 4. j. M.

Druck und Spedition

Lienberger AG, Obere Zäune 22, 8001 Zürich

Geschäftsstelle VeT

G. Remund, Im Wattbuck 4, 8307 Effretikon
Telefon 052 32 27 19, Postcheck 80-7280

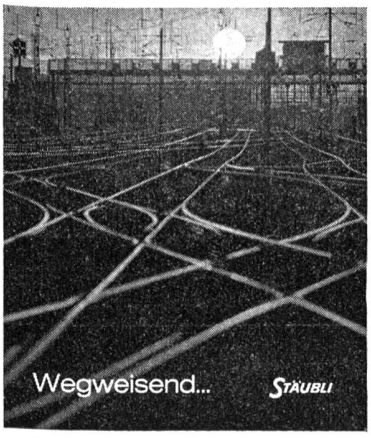


Foto: SBB

Selbst für den versierten Webereifachmann ist es heute nicht mehr leicht, aus dem vielfältigen Angebot von Webmaschinen und Schaftmaschinen, die optimale Kombination zu erkennen.

Das Schaftmaschinen-Programm von Stäubli weist diesbezüglich den idealen Weg, das vorgenommene Ziel zu erreichen; liefert Stäubli doch für über 50 Webmaschinenfabrikate die geeignete Schaftmaschine.

Ausführliche Informationen erhalten Sie durch:
Stäubli AG, CH-8810 Horgen
ein Mitglied der
«4 von Horgen»

Inhalt

Timor numbrorum rubrorum **381**

Deckungsbeitragsrechnung und Unternehmungsplanung **382**
Die Deckungsbeitragsrechnung als Grundlage der Unternehmensplanung 382
Gewinnziele, Gewinnplanung, Unternehmungsplanung 387
Erfahrungen eines Unternehmers mit der Deckungsbeitragsrechnung und der Profit-Center-Organisation 393

Volkswirtschaft **397**
Die französische Textilindustrie 397
Einige Ergebnisse der Unfallstatistik 398

Impressions du mode **398**
High Fashion for young Ladies 398

Splitter **400**

Tagungen und Messen **400**
XVII. Kongress der Internationalen Föderation von Wirkerei- und Strickerei-Fachleuten 400
BISFA-Tagung in Wien 401
Treffen der Welttextilindustrie in Jerusalem 402
Kongress der europäischen Chemiefaserverarbeiter 402
Oesterreichs Chemiefaserindustrie und das grössere Europa 403
Kinderkleidung lebhaft gefragt 404
Textiltechnologisches Kolloquium der ETH 404

Technik **405**
Die neue Kohler Crochet Elastic Maschine 405
Eine perfekte Dienstleistung um Habasit® Riemen und Bänder 406
Hülsensortiermaschine HSM-K-160 407

Marktbericht **408**
Rohbaumwolle 408
Wolle 409

Literatur **410**

VeT + VST + SVF **411**
7. Gemeinschafts-Vorstandssitzung SVF, VeT und VST vom 29. September 1972 in Weinfelden 411

VeT **411**
VeT-Party 1972 411
Unterrichtskurse 1972/73 411

VST **412**
VST-Exkursion nach Schaffhausen 412
Offenend-Spinnen 413

IFWS **414**
Jahresbericht des Internationalen Sekretariates der IFWS für das Geschäftsjahr 1971/72 414

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet

Das ist die Mannschaft von Lang: Sie produziert modische Garne.

Modische Garne der Garnnummern Ne 3 bis Ne 40 aus 100 % SWISS POLYESTER GRILENE glänzend. Und modische Garne der Garnnummern Ne 3 bis Ne 20 in der Mischung 80 % SWISS POLYESTER GRILENE / 20 % Leinen. Rein- wie Mischgarne bieten wir Ihnen glatt oder als Effektgarne an. Effektgarne mit Flammen oder mit Noppen oder mit Flammen und Noppen.

Orientieren Sie sich in einem Telefongespräch über die Garne von Lang. Wir sagen Ihnen auch, was man daraus alles machen kann. (Telefon 062 81 24 24)

SWISS POLYESTER

Grilene®

LANG & CIE

Laines et Cotons LANG Garne und Wolle

6260 REIDEN

Timor numbrorum rubrorum

Der Mensch ist Mensch, weil er nicht in den Tag hineinlebt. In dieser Sentenz Dürrenmatts ist die Ideologie des homo oeconomicus eingeschlossen. Wirtschaften schlechthin muss also zu jenen Gaben des Menschen gezählt werden, die ihn von den übrigen Lebewesen unseres Planeten unterscheiden, abheben und zusammen mit anderen Merkmalen zu dem machen, was wir unter Mensch und Mensch-sein verstehen. Alles Wirtschaften ist somit ein geistiger Vorgang.

Dem Unternehmer (in der extensiven Auslegung sind in diesen Begriff die Direktion und mindestens auch das Kader miteinbezogen) obliegt die Aufgabe, in erster Linie für die Erhaltung und Mehrung des erwirtschafteten/anvertrauten Kapitals zu sorgen. Zur Unterstützung und Sicherung dieser Geisteshaltung bietet sich das breite Feld der neuzeitlichen Wirtschaftsmethodik an mit einem Instrumentarium, das betriebliche Tatsachen und Relationen quantifizierbar macht.

Ein derartiges Instrument sehe ich in der kontrollierten Steuerung des Betriebserfolges als Grundlage der Existenzsicherung. Der Wahrnehmung der Chancen im Hinblick auf die Lebensfähigkeit der Unternehmung kommt bei der heutigen Schnell-Lebigkeit des Wirtschaftsgeschehens das unbestrittene Primat zu. Die Branchenzugehörigkeit ist nicht unbedeutend, aber immer sekundär.

In der kontinuierlichen Ueberwachung der Ertragslage im Sinne der ertragsbetonten Wirtschaftlichkeit mit Deckungsbeiträgen zur Aufdeckung bereinigungsverdächtiger Produktgruppen und Artikel wie auch zur flexiblen Handhabung der betrieblichen Preispolitik, erkenne ich eine der möglichen Steuerungshilfen.

Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Wirtschaft nehmen in der vorliegenden «mittex»-Ausgabe Stellung zum angezogenen Problem. Wir verfolgen mit den Ausführungen den Zweck, die Angst vor roten Zahlen begrenzen zu helfen.

Anton U. Trinkler

Deckungsbeitragsrechnung und Unternehmungsplanung

Anmerkung der Redaktion:

Die nachfolgenden Ausführungen aus der Praxis zum hochaktuellen Problemkreis «Deckungsbeitragsrechnung und Unternehmungsplanung» verdanken wir dem verständnisvollen Entgegenkommen des Zentralsekretariates des Schweizerischen Kaufmännischen Vereins, Zürich, und den für die Beiträge verantwortlich zeichnenden Autoren.

Diese und weitere Referate waren Gegenstand des vom Schweizerischen Kaufmännischen Verein im September 1972 in Zürich durchgeführten 48. Kurses für kaufmännische Organisation und Rechnungsführung.

Die Deckungsbeitragsrechnung als Grundlage der Unternehmensplanung

Die Deckungsbeitragsrechnung wird immer noch recht häufig als eine «Teilkostenrechnung» gekennzeichnet. Diese Bezeichnung ist jedoch irreführend. Auch die Dekkungsbeitragsrechnung ist eine Vollkostenrechnung. Man sollte gar keinen solchen Gegensatz zwischen Deckungsbeitrags- und Vollkostenrechnung herausarbeiten. Dass es um die Deckung der vollen Kosten und darüber hinaus um die Erwirtschaftung eines Gewinns geht, zeigt besonders deutlich die Darstellung des Break-even-Diagramms

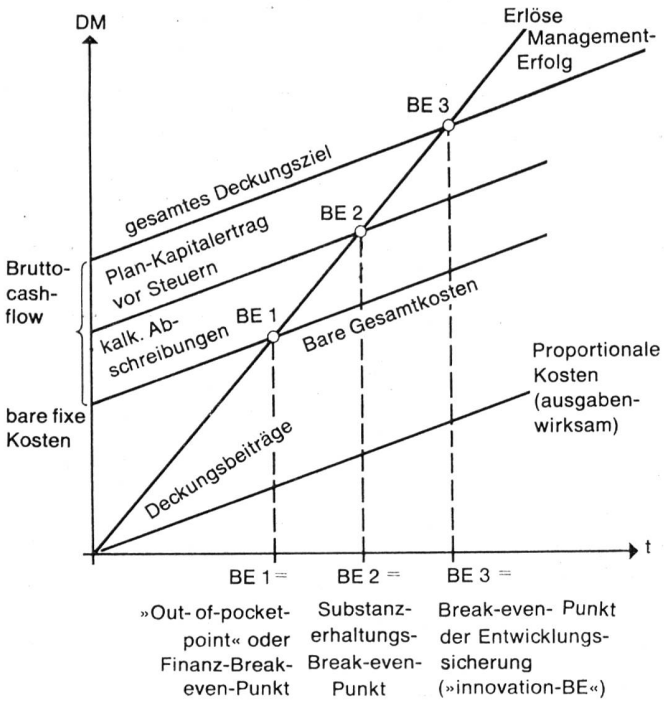


Abbildung 1

in der Abbildung 1. Die Deckungsbeitragsrechnung will mit ihrem Zahlensystem dem Management helfen, dass die Zielsetzung volle Kostendeckung sowie Kapitalertrag erreicht wird und operiert zu diesem Zweck mit den Kosten so, wie sie sich als Folge von Dispositionen verhalten: zum Teil eben proportional und zum Teil fix.

3 Kostenbegriffspaare

Sehr empfehlenswert ist es, wenn man zum Zweck der analytischen Klarheit folgende drei Begriffspaare auseinanderhält:

I. Grenzkosten/Fixkosten. Kontrollfrage: Was ändert sich kausal durch das Produkt (die Sache Erzeugnis?).
II. Direkte/allgemeine Kosten oder Einzelkosten/Gemeinkosten.
Kontrollfrage: Was lässt sich mit Beleg direkt oder einzeln erfassen (kontieren)?
III. Beeinflussbare/nicht beeinflussbare Kosten. Kontrollfrage: Was kann der Manager (die Person) bei den Kosten ändern mit Rücksicht auf Zeit und Hierarchie (Kompetenz)?

Definition der Deckungsbeitragsrechnung

Ich schlage deshalb vor, die Deckungsbeitragsrechnung zu definieren als ein Management-Informations-System — als jenen Teil eines MIS, der zur Gewinnplanung und Gewinnsteuerung benötigt wird. Dieses Informationssystem soll planvoll dafür sorgen, dass die vollen Kosten gedeckt sind und im Rahmen der Möglichkeiten des Marktes und Betriebes ein möglichst günstiger Gewinn erzielt wird. Die Deckungsbeitragsrechnung als Management-Informations-System hat die Aufgabe, Entscheidungen in ihrer Auswirkung auf den Gewinn hin zu beurteilen sowie Ziele in Zahlen zur Leistungsbeurteilung von Führungskräften zu setzen.

Decision accounting und responsibility accounting mit der Deckungsbeitragsrechnung

Einmal muss die Deckungsbeitragsrechnung herangezogen werden, um Entscheidungen in ihrer Auswirkung auf den Gewinn richtig zu treffen. Beispiele dafür sind die Festlegung von Prioritäten im Artikelsortiment, die Planung von Werbeaktionen und Verkaufsförderungsmassnahmen, die Senkung von Verkaufspreisen zum Zweck der Steigerung des Marktanteils, überhaupt die Festlegung von Verkaufspreisen im Spannungsverhältnis Preis/Stückzahl, Wahl zwischen Eigenfertigung oder Fremdbezug, Bestimmung optimaler Losgrössen in der Produktion oder die Festlegung der Maschinenbelegung in Fällen der Verfahrenswahl durch die Fertigungssteuerung. Jeweils zielen solche Entscheidungen auf Alternativen in den Stückzahlen. Soll mehr oder weniger verkauft bzw. produziert werden? Welche Kosten sind zu dieser Variation in der Stück-

zahl proportional und welche nicht? Grenzkosten sind die Kosten, die durch die technische Struktur des Produkts definiert sind (Rezepturen bzw. Stücklisten, Operationenpläne und Belegungszeiten).

Anderseits muss die Deckungsbeitragsrechnung dazu dienen, objectives vor allem für Profit Center-Chefs zu definieren. Leistungsmassstab sub-unternehmerischer Bereiche wird ein Deckungsbeitrag II, III, IV . . . sein — je nach der Kompetenz des betreffenden Managers in der Organisationsstruktur.

Die Abbildung 2 bringt eine vereinfachte Darstellung einer Deckungsbeitragsrechnung nach Produktbereichen und Produktgruppen. Unterstellt sei, dass für die Produktbereiche auch ein eigener Spartenchef bestimmt ist, dem die Produktion nicht unterstellt sein soll. Einstieg in die Beurteilung der Erzeugnisse und damit in Entscheidungen und Planungen zur Verbesserung der Verhältnisse ist der Deckungsbeitrag I. So muss es auffallen, dass die Produktgruppe 3 im Umsatz das schnellste Wachstum hat; jedoch in den Deckungsbeitragskriterien relativ am ungünstigsten dasteht. Demgegenüber bildet der Deckungsbeitrag II den Einstieg in die Beurteilung eines Spartenleiters als Profit Center-Chef. Dieser Deckungsbeitrag II entsteht dadurch, dass von dem Deckungsbeitrag I die spartendirekten Fixkosten sowohl als budgetierter Beitrag wie als Abweichung abgesetzt sind. Der Deckungsbeitrag II ist deshalb «objective» eines Spartenchefs, weil er aus Komponenten besteht, die er selber beeinflussen d. h. verbessern kann. Zu diesem Zweck sind die zentralen fixen Kosten nicht auf die drei Spartenleiter umgelegt worden. Die proportionalen Kosten sind in dieser Deckungsbeitragsrechnung oder Management-Erfolgsrechnung als Standardgrenzkosten der verkauften Stückzahlen eingesetzt. Einflüsse auf die Kosten im Bereich der Produktion und des Einkaufs sind durch das Setzen solcher Standards gegenüber dem Verkauf ausgeklammert. Plant der Spartenleiter = Profit Center-Chef also ein Aktionsprogramm zur Verbesserung des Deckungsbeitrags II, so wären die Ansatzpunkte zu sehen bei:

— grösseren Stückzahlen im Verkauf;
— günstigeren Verkaufserlösen je Stück;
— besserer Sortimentssteuerung zugunsten der Produkte mit den besseren Deckungsbeiträgen;
— effektiverem Einsatz der eigenen fixen Kosten.

Management-Informationssystem und Management-Planungssystem

Jedes MIS kann und sollte gleichzeitig als Planungssystem wirken. Jede Liste mit Ist-Zahlen kann auch einen Planrahmen darstellen. Auf der Abbildung 3 z. B. kann die Verkaufserfolgsrechnung gleichzeitig auch die Verkaufserfolgsplanung sein. Auch die Abstimmbrücke kann als ein Budget in Erscheinung treten und den Gewinnplan mit dem Bilanzplan (Finanzplan als Plan-Bewegungsbilanz) in Uebereinstimmung bringen. Durch die konsequente Parallelgestaltung von MIS und MPS ergibt sich auch ein systematisches Controlling als Soll-Ist-Vergleich. Ausserdem führt gerade die Deckungsbeitragsrechnung mit ihrem

	UMSATZ					PROP. KOSTEN DES UMSATZES TDM	DECKUNGSBEITRAG I PLATZZIFFERN					DIREKTE FIXKOSTEN (BUDGET) TDM	ABWEICHUNGEN DIREKTE FIXKOSTEN VOM BUDGET TDM	DECKUNGSBEITRAG II TDM
	Einheiten	TDM	Erlös je Einheit	in % zum Vorjahr	Platzziffer Umsatzänderung		TDM	DM Einheit	Deckungsgrad in %	nach Engpaßpriorität	nach DB I je Einheit			
PRODUKT – BEREICH A	2.600	3.000				2.100	900		30			500	+ 100	500
Produktgruppe 1	800	1.000	1.250	114	3	550	450	560	45	1	2			
Produktgruppe 2	600	1.200	2.000	120	2	990	210	350	17,5	5	4			
Produktgruppe 3	1.200	800	666	130	1	560	240	200	30	7	7			
PRODUKT – BEREICH B	4.800	6.000				3.500	2.500		42			1.200	./. 150	1.150
Produktgruppe 4	3.000	3.500	1.160	95	./.	2.200	1.300	434	37,2	3	3			
Produktgruppe 5	1.800	2.500	1.380	90	./.	1.300	1.200	666	48	2	1			
PRODUKT – BEREICH C	2.700	2.400				1.660	740		31			300	+ 50	490
Produktgruppe 6	2.000	1.800	900	110	4	1.260	540	270	30	6	6			
Produktgruppe 7	700	600	857	60	./.	400	200	285	33,3	4	5			
Summe Produktbereiche	10.100	11.400				7.260	4.140		36			2.000		2.140
Allgemeine Fixkosten (Budgets)														1.100
Abweichungen gegenüber Budgets														./. 100
Management-Erfolg														940

Abbildung 2

VERKAUFSERFOLGRECHNUNG

	Sparte 1		Sparte 2 ...		Summe	
	Jede Spalte als Plan / Ist / Abweichung, Abweichung seit Beginn Planungszyklus)					
Verkaufte Einheiten	×		×		×	
Erlöse zu Listenpreisen	×		×		×	
./. Standard-Erlös-Schmälerungen	×		×		×	
Netto-Erlöse	×		×		×	
./. Standard-Grenzkosten des Umsatzes	×		×		×	
Deckungsbeiträge I	×		×		×	
Durchschnittlicher Erlös je Einheit		×		×		×
Deckungsbeitrag I je Einheit		×		×		×
DBU = Deckungsbeitrag in % vom Umsatz		×		×		×
Deckungsbeitrag I je Engpasseinheit		×		×		×
./. Direkte Fixkosten des Vertriebs	×		×		×	
Deckungsbeiträge II (Rohertrag)	×		×		×	
./. Direkte Fixkosten Produktion und Forschung	×		×		×	
Spartenerfolg	×		×		×	
Direkt investiertes Spartenkapital		×		×		×
Sparten-Kapitalertrag		×		×		×
./. Allgemeine Fixkosten (inkl. Kapitaldienstdeckungsziel)					×	
./. Projekt-Budgets					×	
Standard-Ergebnis					×	

ABWEICHUNGSANALYSE

	Verkauf	Betrieb	Einkauf...	Summe
+/— Abweichungen Ist/Standard-Erlösschmälerung	×			×
+/— Verbrauchs-Abweichungen der Kosten der Kostenstellen	×	×	×	×
+/— Beschäftigungsabweichungen (eventuell)	×			×
+/— Materialmengen-Abweichungen		×		×
+/— Materialpreis-Abweichungen			×	×
+/— Abweichungen Projekt-Kosten	×	×	×	×
+/— Verfahrensabweichungen		×	×	×
	×	×	×	
Management-Erfolg				×

ABSTIMMBRUECKE

	Summe
+/— Fixkosten in Bestandsveränderung Halb- und Fertigfabrikate und aktive Eigenleistungen	×
+/— Bewertungs-Abweichungen	×
+/— Bilanzielle/Kalkulatorische Abschreibungen	×
+/— Zu zahlende Zinsen/Kalkulatorische Zinsen	×
+/— Ist/Kalkulatorisch verrechnete Sozialkosten	×
+/— Zeitliche Abgrenzungen Finanzbuchhaltung	×
+/— Ausserordentliche Erlöse und Kosten	×
+/— Verrechnungsabweichung	×
Bilanz-Erfolg	×

Abbildung 3 System der Management-Erfolgsrechnung

«Halten des Steigbügels» oder dem Einstieg in neue Massnahmen und Verbesserungen ganz zwangsläufig zur Unternehmensplanung. Schliesslich geht es nicht darum, Ist-Ergebnisse über abgelaufene Zeiträume zur Kenntnis zu nehmen und darauf zu warten, wie die Geschichte beim nächsten Mal ausfallen wird, sondern konsequent nach neuen Möglichkeiten zu suchen, die durch die Deckungsbeitragsinformationen signalisiert werden. Auch ist jeder Soll-Ist-Vergleich der Einstieg in die Planung von «Korrekturzündungen» bei wesentlichen Abweichungen.

Strategische, operative und dispositive Planung

Beim Aufbau eines Planungssystems sind folgende drei Planungsstufen zu berücksichtigen:

Die strategische Planung

Zur strategischen Planung können folgende Ueberlegungen gezählt werden: *Leitbild* wäre die Philosophie der Unternehmung — etwa als Markenartikler, Problemlöser, Preisbrecher; ein typisches Leitbild wäre etwa «Schweizer Uhren». Aus dem Leitbild heraus ergibt sich die *Zielsetzung,* die im Gegensatz zum Leitbild eindeutig quantifiziert sein muss als Umsatzwachstumsziel, Marktanteilssteigerungsziel, Kapitalertragsziel, Cash-flow-Ziel, Pro-Kopf-Umsatzziel. Die *Strategien* sind die Wege, auf denen die Ziele erreicht werden sollen. Kann das Ziel eines höheren Marktanteils erreicht werden auf dem Weg stärkerer Werbung und Verkaufsförderung oder besser auf dem Weg der Preissenkung? Welche Strategie die günstigere ist, richtet sich unter anderem auch nach dem Leitbild. Bodenbeschaffenheit des Planungsgebäudes wären die *Prämissen* als strukturelle Planvoraussetzungen, auf die das betreffende Management keinen Einfluss hat — unter anderem Umweltdaten oder Massnahmen der Konkurrenz oder strategische Pläne bestimmter wichtiger Kunden etwa für ein Zulieferunternehmen. Wichtig ist, dass nicht zur Prämisse gemacht wird, was Gegenstand der Planung bzw. Gegenstand von *Massnahmen* des Management sein soll.

Die operative Planung

Zur operativen Planung gehört einerseits das Budgetsystem (die Planungsrechnung) sowie anderseits eine Planung von Massnahmen zur Realisierung des Budgets: Aussendiensteinsatzplan, Werbeaktionsplan, Abwicklung von Investitionsabschnitten nach einem Netzplan. Bei der operativen Planung könnte unterschieden werden zwischen einem «inneren Netz», wie es die Abbildung 3 sowie die Abbildung 2 darstellen, und wie es durch die Abbildung 1 graphisch veranschaulicht werden kann. Darum herum steht ein «äusseres Netz» im Sinne der Abbildung 5. Diesen Sprachgebrauch habe ich einfach als Folge der Darstellung gewählt. Auf der Abbildung 4 nämlich sind die beiden Kästen «Projektierte Management-Erfolgsrechnung» und «Projektierte Abstimmbrücke» das Schema der Abbildung 3. Das innere Netz operiert nur mit Franken-Grenzkosten je Stück; bildet also im engeren Sinne die Planung von Umsatz, Kosten und Gewinn. Das äussere Netz zerlegt die Grenzkosten in die Struktur des Materials

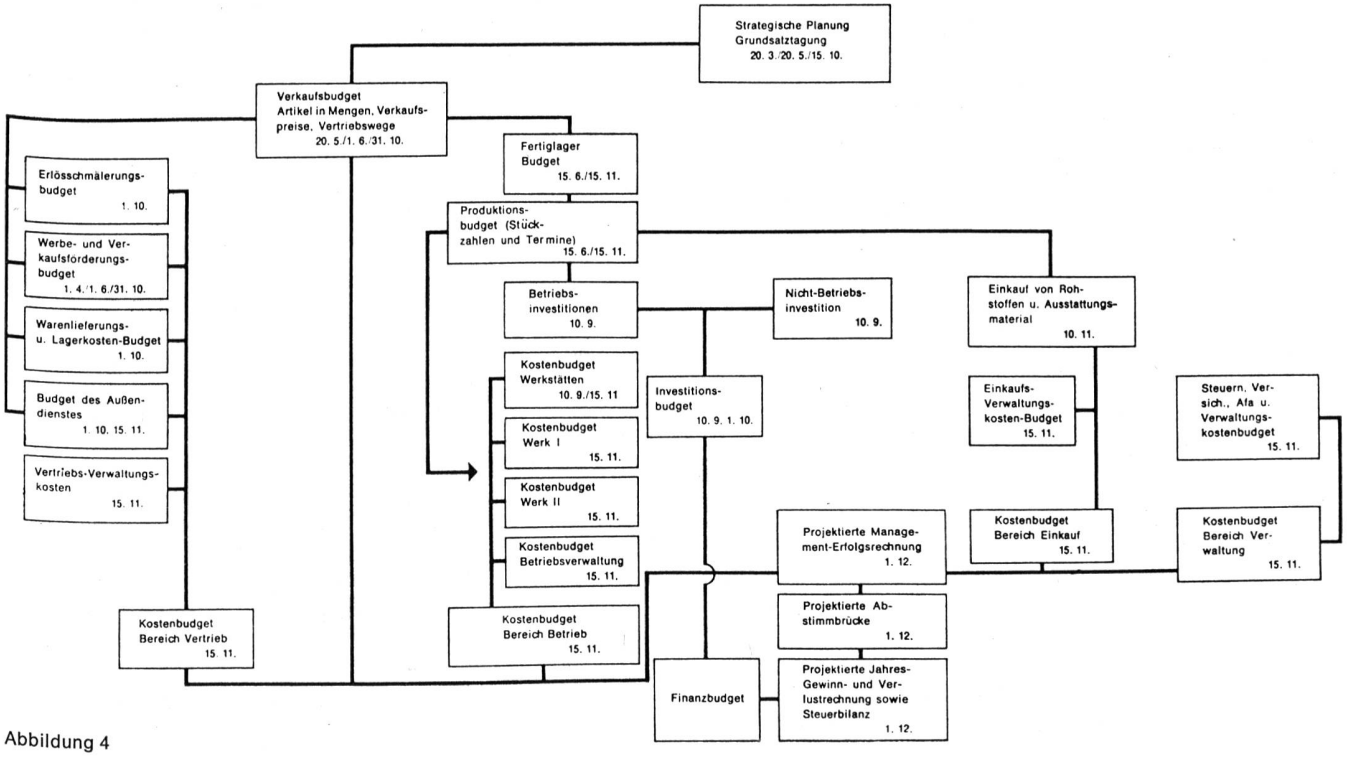


Abbildung 4

(Stücklisten- oder Rezepturauflösung), in die Stundenstruktur (Arbeitsablaufpläne und Belegungszeiten sowohl bei Maschinen als auch über die Berücksichtigung der Bedienungsverhältnisse bei den Mitarbeitern) sowie die Inanspruchnahme besonderer Kosten wie etwa artikeltypische Werkzeuge. Steht die Kalkulationsstruktur auf maschinellen Speichern zur Verfügung, so kann mit jeder Variation im Absatzplan die Konsequenz auf die Materialbeschaffungsplanung sowie die Kapazitätsbelegungsplanung durchgerechnet werden. Wo diese Strukturdaten nicht maschinell, d. h. nur auf Kalkulationsblättern, oder vielleicht sogar überhaupt nicht zur Verfügung sind, kann die Unternehmensplanung nur im inneren Netz mit globaler Ausgestaltung zum äusseren Netz durchgeführt werden. Die Konsequenz davon ist, dass um so wichtiger dann die dispositive Planung wird.

Die dispositive Planung

Die dispositive Planung besteht im Soll-Ist-Vergleich oder der Steuerung (im engeren Sinne im Controlling) und — was häufig übersehen wird — in einer Planung von Massnahmen zur Gegensteuerung, den sogenannten «Korrekturzündungen». Es handelt sich um die Fertigungs-, Liquiditäts-, Lager- oder Personal-Steuerung von Terminwoche zu Terminwoche.

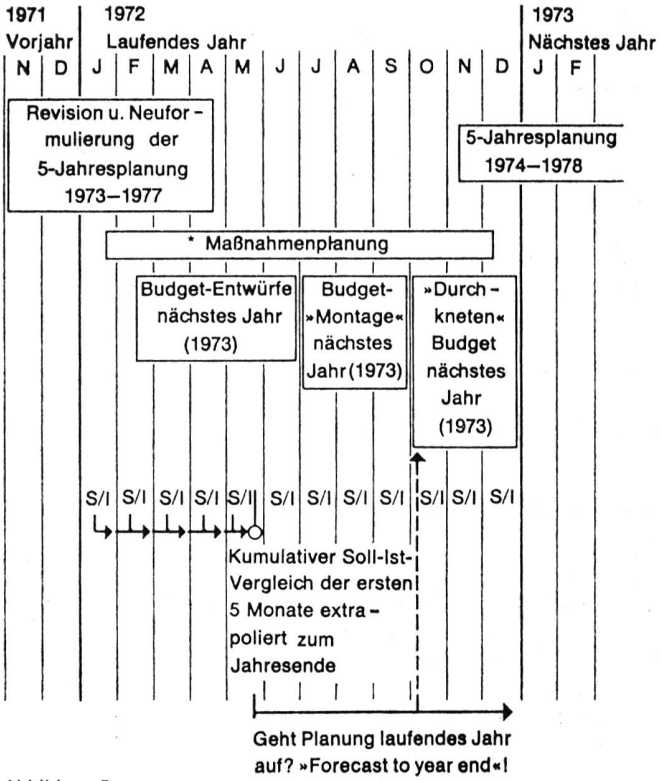


Abbildung 5

Zeitlicher Planungs-Fahrplan

Ein Rennen geht meist am Anfang verloren. So ist es oft auch bei der Unternehmensplanung. Wird mit dem operativen Budget für das kommende Geschäftsjahr etwa im Oktober oder November begonnen, so ist die Planung meist nur ein Rechenexempel. Es fehlt dann eine konsequente Erstellung der Planung von «unten nach oben», meist ist keine ausdrückliche strategische Planung vorhanden und häufig fehlen die zur Realisierung der Budgets notwendigen Massnahmenpläne. In diesem Falle wäre die Planung nur eine Prognose. Planungen müssen sich von Prognosen aber dadurch unterscheiden, dass das Management sich entscheidet, was es im Rahmen prognostizierter Möglichkeiten tun will und mit welchen Massnahmen es seine Ziele durchzusetzen gedenkt. Dieser Prozess ist nicht zu verwirklichen ohne Einbeziehung der einzelnen Mitarbeiter, von denen sich jeder mit seinem Budget-Baustein identifizieren muss.

Für den Ablauf der Planungsarbeiten kann folgende Darstellung dienen (siehe Abbildung 5).

Operatives Budget und «Hochrechnung» von Abweichungen

Planungen sind wie Fahrpläne. Sie sollen während der «Fahrplan-Periode» nicht geändert werden — es sei denn neue oder wegfallende Prämissen machen eine Budgetrevision unvermeidlich. Wer erklärt, dass man doch nicht planen könne, weil sich immer so viel ändert, vergisst die Rolle der dispositiven Planung, die ja gerade mit Abweichungen fertig werden soll. Stellt sich heraus, dass durch noch so aktive und gezielte Gegensteuerungsmassnahmen Abweichungen sich fortsetzen, erfolgt gemäss der Termin-Darstellung ein sog. «Forecast to year end» — entweder zu einem Check-Point etwa in der Mitte des Jahres oder ein revolvierender Forecast z. B. nach jedem Quartal, wobei dann die Hochrechnung nach dem 3. Quartal auf das Jahresende hin schon ziemlich nahe beim voraussichtlichen Ist und der Höhe der Abweichung vom operativen Budget sein wird. Die Konsequenzen aus den Abweichungen sollen also nicht zu einem neuen Budget veranlassen, das dann revidiert für das laufende Jahr gilt; sondern die Konsequenzen sollen in der Planung für die zukünftigen Perioden bestehen. Diese Hochrechnung von Abweichungen sollte aber nicht einfach eine Trend-Extrapolation sein, sondern berücksichtigen, was das betreffende Management noch ändern kann; etwa im 2. Halbjahr. Deshalb ist sowohl das Budget als auch diese «Hochrechnung» eine Aufgabe des zuständigen Linien-Management selber. Fachleute des Controlling oder der Unternehmungsplanung können allenfalls Planverkäufer sein und dafür einen Service bieten, sie können aber nicht anstelle des Management planen.

Dr. D. Deyhle, D-8035 Gauting 2

Literatur

A. Deyhle, «Controller-Praxis» — Führung durch Zielsetzung, Planung und Kontrolle, 2 Bände, Management Service Verlag, Gauting/München, 1971.

Gewinnziele, Gewinnplanung, Unternehmungsplanung

Einführung

Begriffe, wie «Zielorientierte Unternehmungsführung», «Unternehmungszielsetzungen», «Langfristige Planung» sind in der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur sehr zahlreich vertreten. Die Anwendung der in der Theorie gewonnenen Erkenntnisse stösst in der Praxis aber oft auf Schwierigkeiten, wie empirische Untersuchungen bestätigen.

Trotz dieser Hindernisse zeigt sich die Notwendigkeit einer langfristigen Unternehmungsplanung aber immer deutlicher. Gründe hiefür mögen sein:

— zunehmend rascherer Wandel in der technologischen Entwicklung
— intensivere internationale Verflechtung der Märkte
— steigendes Risiko beim Einsatz der Produktionsfaktoren
— grössere Knappheit dieser Produktionsfaktoren
— ganz allgemein vermehrtes Interesse an der langfristigen Planung

Mit Hilfe von langfristiger Planung im weiteren Sinne möchte die Unternehmung in die Lage versetzt werden, zukünftige Probleme frühzeitig zu erkennen, die Entwicklung der Umweltsfaktoren zu analysieren und zu beurteilen, aufgrund gewisser Prämissen Ziele zu formulieren und Strategien zu entwerfen, welche zu diesen Zielen führen.

Der Zweck dieser Ausführungen ist es, an einem Beispiel aus der Textilindustrie zu zeigen, wie der Zielsetzungs- und Planungsprozess in der Praxis abläuft. Im ersten Teil wird dabei das System von Zielsetzungen und Unternehmungsplanung in der Arova-Gruppe als Teil des Heberlein-Konzerns kurz dargestellt. Im zweiten Teil kommt vor allem *ein* Vorgang im ganzen Planungsprozess näher zur Sprache, nämlich die Konkretisierung und Quantifizierung der obersten Zielsetzung und deren Einbezug in den Planungsprozess.

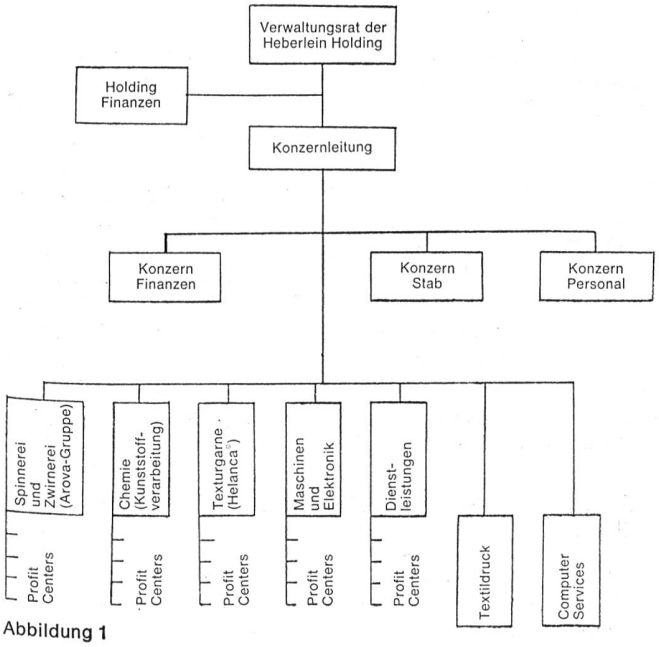


Abbildung 1

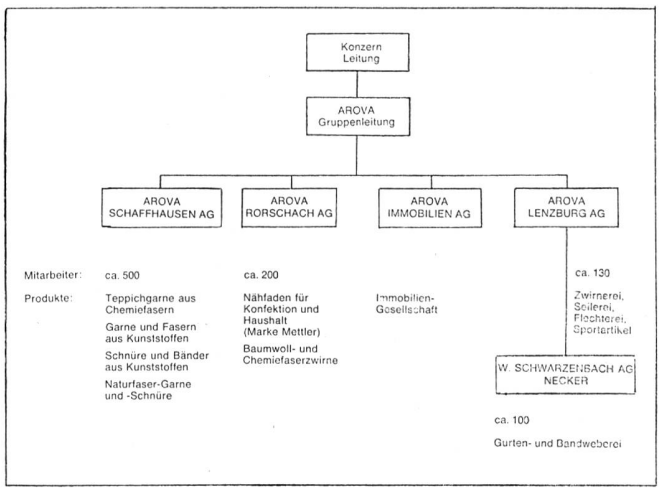


Abbildung 2

Zuerst eine Einführung in den Heberlein-Konzern und die zu ihm gehörende Arova-Gruppe. Die Organisationsstruktur des Konzerns lässt sich vereinfacht so zeigen (Abbildung 1).

Der Heberlein-Konzern umfasst heute 27 direkt oder indirekt kontrollierte Tochtergesellschaften im In- und Ausland, die in operativ selbständige Profit Centers gegliedert und in 5 Gruppen zusammengefasst sind. Seine Tätigkeit erstreckt sich auf Spinnerei und Zwirnerei (Arova-Gruppe), Kunststoffverarbeitung, Garntexturierung, Maschinenbau und Elektronik, Dienstleistungen sovie Textildruck und Computer Services. Im ganzen Konzern sind etwas über 5000 Mitarbeiter beschäftigt.

Die Gruppe Spinnerei und Zwirnerei, d. h. die Arova-Gruppe bildet mit knapp 1000 Mitarbeitern eine eigene strategische Planungs- und Führungseinheit. Sie steht unter der Führung eines Gruppenleiters, dem die Geschäftsleitungen der verschiedenen Firmen unterstellt sind und ist so zusammengesetzt (Abbildung 2).

Produktemässig hat sie ihren Schwerpunkt also in der Textilindustrie.

Zielsetzungen, Unternehmungsplanung, Zielsetzungssystem (Ueberblick)

Der Konzern besitzt seit einigen Jahren ein ausgebautes formelles 5-Jahres-Planungssystem, an dem sich alle Konzerngesellschaften jährlich beteiligen. Der Ablauf dieses Zielsetzungs- und Planungsprozesses kann wie folgt aufgezeichnet werden (Abbildung 3).

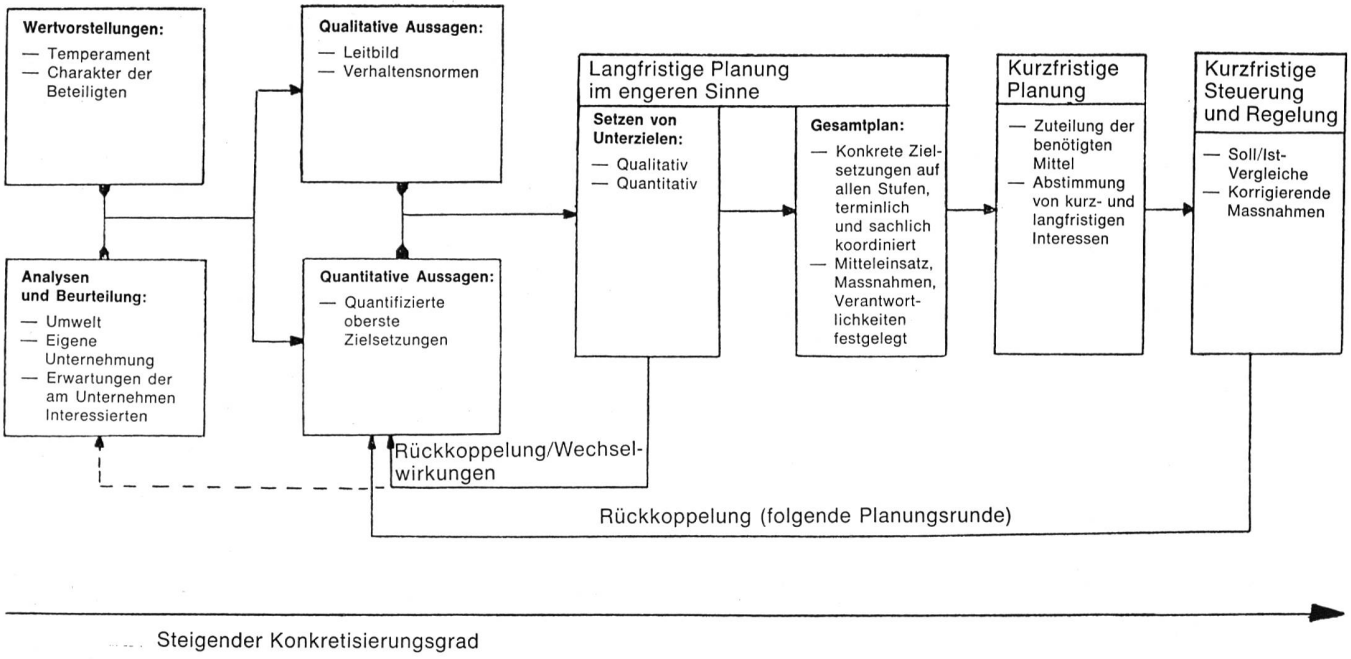


Abbildung 3 Ablauf des Zielsetzungs- und Planungsprozesses

Am Ausgangpunkt jeder Zielsetzung und Planung in einer Unternehmung stehen *allgemeine Wert- und Zielvorstellungen* der an der Willensbildung massgeblich Beteiligten.

Analysen von Umwelt, eigener Unternehmung und Erwartungen der am Unternehmen interessierten Kreise

Mit der Analyse und Beurteilung von Umwelt, eigener Unternehmung und Erwartungen der am Unternehmen interessierten Kreise wird eine klare und objektive Ausgangsbasis bereitgestellt, auf der Leitbild, oberste Zielsetzungen und Unternehmenspläne aufgebaut werden können.

Die Analyse und Beurteilung der *Umwelt* muss Stärken und Schwächen, Chancen und Bedrohungen aufzeigen im Hinblick auf:

— Markt und Konkurrenz
— die der eigenen Produktionsstufe vor- und nachgelagerten Stufen
— Technologie
— Märkte für Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital.

Die analytische Auseinandersetzung mit der *eigenen Unternehmung* hingegen fördert Stärken und Schwächen zutage und verschafft vermehrte Klarheit über eigene Produkte und Märkte, über Forschung und Entwicklung, über Herstellungsmethoden und -möglichkeiten sowie über Personal- und Finanzstruktur.

Schliesslich werden von den *Erwartungen* und Wertvorstellungen der am Unternehmen interessierten Kreise (d. h. der Eigentümer, der Kreditgeber, der Kunden, der Lieferanten, der Mitarbeiter und des Managements, der Oeffentlichkeit) das Leitbild und die Zielsetzungen wesentlich mitgeprägt.

Formulieren von längerfristig gültigen obersten Zielsetzungen

Auf der Basis dieser Analysen werden nun längerfristig gültige oberste Zielsetzungen niedergelegt. Hierunter fallen die Formulierung von Leitbild und Verhaltensnormen als qualitative Aussagen und als Wertmassstäbe. Sie allein genügen jedoch nicht: Zielsetzungen müssen als quantifizierte Aussagen auch konkret gestaltet werden und messbar sein, sollen sie ihren Zweck als anzustrebende Ergebnisse für die praktische Unternehmungsplanung und -führung erfüllen.

Der Heberlein-Konzern hat diesen Erkenntnissen als Konzern Rechnung getragen dadurch, dass er seinen Gruppen und Gesellschaften ein *Leitbild des Konzerns* als quantitative Aussage, *Verhaltensnormen* als Wertmassstäbe, eine *Finanzpolitik* (welche Richtlinien über Planung, Beschaffung und Anlage der liquiden Mittel enthält sowie Planung, Kontrolle und Verteilung des erarbeiteten Ertrages), *relative finanzielle Zielsetzungen* (z. B. Return on Investment auf Neuinvestitionen, Umschlag der Vermögenswerte, Current Ratio, obere Limite des Verschuldungsgrades, Selbstfinanzierungsfaktor), *Führungsrichtlinien* und ein einheitliches (finanzielles) *Informations-* und *Bewertungssystem* zur Verfügung stellt. Darauf können sich die Firmen in der Arova-Gruppe für die eigenen Zielsetzungen und Planungsarbeiten abstützen.

Unternehmungsplanung im engeren Sinn (Bildung von Unterzielen)

Es ist in der komplexen Welt der Unternehmungen aber nicht ausreichend, nur die obersten Ziele zu definieren. Es müssen Unterziele, welche auf die Organisationsstruk-

tur abgestimmt sind, einbezogen werden, um die Erreichung der Oberziele sicherstellen zu helfen. Diese Zergliederung erfolgt innerhalb des Prozesses der langfristigen *Unternehmungsplanung* im engeren Sinne: Mehrere mögliche Alternativen zur Erfüllung der obersten Zielsetzungen werden auf ihre Auswirkungen geprüft und durchgerechnet. Nur nebenbei sei bemerkt, dass die Möglichkeit von sinnvollen Alternativrechnungen auf einer gut ausgebauten Deckungsbeitrags-Rechnung fusst. Eine Kostenrechnung, welche auf der Basis von Schlüsselungen und Umlagen arbeitet, eignet sich nicht oder dann nur auf Umwegen für solche Rechnungen. Die beste Kombination (von Alternativen) findet schliesslich Eingang in den definitiven Gesamtplan. Er zeigt den Weg zu den obersten Unternehmungszielen, die Unternehmungsstrategie, und hält den Einsatz der dafür benötigten Mittel fest. Dabei werden zwangsläufig konkrete Unterziele für die verschiedensten Verantwortungsbereiche und damit ein *Zielsetzungssystem* formuliert. Es gewährleistet, dass Ziele und Aktivitäten aller Unternehmungsbereiche sowohl in *sachlicher* als auch in *terminlicher* Hinsicht koordiniert und auf die Oberziele ausgerichtet sind. Gleichzeitig wird auch den betriebsexternen und betriebsinternen Beschränkungen Rechnung getragen.

Zielsetzungen werden damit auf zwei Ebenen wirksam:

Einerseits sind sie eine Voraussetzung für eine zielbezogene Ausrichtung der langfristigen Unternehmungsplanung und bilden zugleich Beurteilungskriterien dafür. Andererseits ermöglicht die Planung erst die Aufstellung von koordinierten, gegenseitig abgestimmten Ober- und Unterzielen, welche ihrerseits die Grössen verkörpern, an denen die spätere Leistungserstellung gemessen wird.

Die langfristige Planung hat demnach noch die zusätzliche Aufgabe, die obersten Zielsetzungen auf ihre Realitätsbezogenheit zu prüfen. Auf dem Wege der Rückkoppelung soll sie Anstoss dazu geben, diese Zielsetzungen zu revidieren, wenn sich ihre Erreichung als unmöglich herausstellen sollte.

Bewilligung und Einsatz von Mitteln,
um die Unternehmungsbereiche in die Lage zu versetzen, ihre Ziele zu erfüllen

Die einzelnen Unternehmensbereiche müssen in die Lage versetzt werden, beispielsweise durch Bewilligung von Investitionen oder Zuteilung von Personalreserven, ihre Unterziele erfüllen zu können. Auch hier ist wieder ein Rückkoppelungsprozess auf die obersten Zielsetzungen und die Planung denkbar, wenn die zur Verfügung stehenden Mittel für die Erfüllung der Unterziele nicht ausreichen. Diese Zuteilung findet im Verlaufe des Budgetierungsprozesses statt, welcher sich zwischen die langfristige Planung und die Realisierung einschiebt.

Kontrolle über die tatsächliche Erreichung
der Zielsetzungen

In der Phase der Realisation wird Zielsetzung und Planung durch eine Unternehmenssteuerung ergänzt, um die Erfüllung der gesetzten Ziele sicherzustellen und Gesamtunternehmung und Teilbereiche auf dem eingeschlagenen und als richtig erkannten Kurs zu halten. Das Informationssystem ist dabei so ausgelegt, dass eine rasche *Selbstkontrolle* in den einzelnen Verantwortungsbereichen durch Vergleich zwischen Zielsetzung und tatsächlich erreichten Ergebnissen stattfinden kann.

Damit schliesst sich der Kreis zwischen obersten Zielsetzungen, Unternehmensplanung, Budgetierung und Unternehmenssteuerung. Dieser Zyklus ist durch einen wechselseitigen Prozess der Analyse und Beurteilung, der Zielsetzung, des Abwägens von Alternativen und der Zuteilung von Mitteln geprägt.

Konkretisierung und Quantifizierung der obersten Zielsetzungen

Mit dieser sehr gerafften Aufzeichnung haben wir die grundlegenden Zusammenhänge im Zielsetzungs- und Planungssystem der Arova-Gruppe kennengelernt. Im folgenden Teil treten wir auf *einen* Aspekt, auf die Quantifizierung von obersten Unternehmenszielen und ihren Einbezug in den Planungsprozess näher ein.

Parallel zu den vom Konzern gegebenen, generellen Zielen und Richtlinien ist es Aufgabe jeder Gesellschaft, ein eigenes Leitbild und eigene Verhaltensnormen zu entwerfen und als verbindlich zu erklären. Zielsetzungen verlangen auch Grössen, die nicht nur als qualitative Aussage, sondern in *quantifizierter Form* vorliegen. Solche Ziele bilden den Massstab, an welchen Pläne und später die effektive Leistungserstellung gemessen werden. Gleichzeitig sind sie eine Herausforderung für das Management der einzelnen Unternehmungen. Sie stellen einen Leistungsanreiz dar und sind geeignet, auf Kader und Mitarbeiter anspornend zu wirken.

Im Vordergrund stehen Zielgruppen wie

Gewinnziele: Ausgedrückt entweder als absolute Grössen (Periodengewinne) oder als relative Grössen (Rendite des Gesamtvermögens, Rendite der eigenen Mittel).

Umsatzziele: Ausgedrückt z. B. als absolutes oder relatives Wachstum, Marktanteil, Umsatzrendite, Kapitalumschlag, Produkteziele.

Liquiditätsziele: Ausgedrückt z. B. als Kennziffern wie «Current Ratio», oder als absolute Grössen wie Bestand an liquiden Mitteln, Kreditreserven.

Wachstumsziele: Ausgedrückt z. B. als Umsatz-, Gewinn- und Vermögenswachstum.

Diversifikationsziele: Ausgedrückt z. B. als Deckungsziele für verschiedene voneinander risikomässig unabhängige Produktgruppen.

Daneben sind noch eine ganze Reihe weiterer Zielsetzungen denkbar, die jedoch schwieriger zu quantifizieren sind, z. B. auf Gebieten wie: Innovation, Technologie, soziale Verantwortung, Unabhängigkeit.

Vereinbarung von quantifizierten Zielen

Wir tragen dieser Erkenntnis dadurch Rechnung, dass die Gesellschaften in der Arova-Gruppe als übergeordnete Zielsetzungen Cash-Flow-Ziele festlegen. (Cash-Flow ist die Summe von betriebswirtschaftlichem Gewinn und kalkulatorischen Abschreibungen, berechnet auf Wiederbeschaffungswerten des Anlagevermögens.) Der Cash-Flow soll nicht nur als Ergebnis der Planung und der Leistungserstellung anfallen, sondern soll auch ein Ziel bilden!

Die absoluten Cash-Flow-Ziele werden ergänzt durch relative finanzielle Kriterien über Liquidität (z. B. Current Ratio, Selbstfinanzierungsfaktor), über Finanzierung (z. B. Verschuldungsgrad), über Debitoren- und Lagerumschlag. Diese *finanziellen Zielsetzungen* werden von allen unseren Unternehmungen einheitlich angewandt und als oberste, quantifizierte Ziele verwendet. Je nach individueller Lage einer Unternehmung und nach Schlussfolgerungen aus den spezifischen Analysen können weitere konkrete Ziele zur Grundlage für die Planung erklärt werden. Beispiele: Ziele im Bereich des Wachstums, der Forschung und Entwicklung, des Personals, der Produktion etc. Diese weiteren Ziele müssen aber auf die finanziellen Kriterien ausgerichtet sein und dürfen dazu nicht in Widerspruch stehen. Wie wir noch sehen werden, ist durch die Möglichkeit der dynamischen Anpassung der Cash-Flow-Ziele an sich verändernde Planungsprämissen und Alternativen Gewähr dafür geboten, dass weitere Zielsetzungen neben den erwähnten finanziellen Kriterien nicht ausgeschlossen sind. So z. B. kann von einem Unternehmen durchaus auch ein Wachstumsziel gesetzt werden. Die finanziellen Kriterien stipulieren nur, dass das Wachstum langfristig gewinnbringend sein muss (Return on Investment auf Erweiterungsinvestitionen) und zwischen Wachstum von Umsatz und Umlaufvermögen ein Gleichgewicht anzustreben ist (Umschlag der Vermögenswerte).

Warum Cash-Flow-Ziele?

Warum hat die Arova-Gruppe als oberste Zielgrössen minimale Brutto-Cash-Flow-Ziele gewählt? Wir gehen nicht einfach davon aus, dass alle unsere Unternehmen die Gewinnmaximierung um jeden Preis erstreben müssen. Diese Zielsetzung allein ist der heutigen Wirtschafts- und Gesellschaftsform nicht mehr adäquat.

Die Unternehmung von heute muss eine ganze Reihe von teilweise konkurrierenden Zielsetzungen gleichzeitig erfüllen.

Die Erarbeitung eines Gewinnes ist aber nicht nur legitim, sondern für den *Fortbestand* der Unternehmung in unserer Wirtschaftsordnung eine absolute Notwendigkeit. Jede andere unternehmerische Motivierung hat sich mit dieser grundlegenden Forderung auseinanderzusetzen! Der Cash-Flow dient der Erneuerung der betrieblichen Anlagen und Einrichtungen, der Wachstumsfinanzierung im weitesten Sinne (inkl. Forschung und Entwicklung, Ausbildung des Personals) und der Entlöhnung der Kapitalgeber. Die Cash-Flow-Zielsetzung, so wie wir sie auffassen, nämlich eher als Minimal- denn als Maximalziel, muss damit in erster Linie Ueberleben und sinnvolles Wachstum unserer Gesellschaften sichern. Unter dieser Einschränkung räumen wir dieser Zielgrösse durchaus eine dominante Stellung ein.

Errechnen von Brutto-Cash-Flow-Zielen

Wie werden diese Cash-Flow-Ziele ermittelt? Planungsmodelle, mit denen eine Gewinn- oder Cash-Flow-Optimierung angestrebt werden kann, gibt es auf EDV-Basis mehrere.

Einstweilen begnügen wir uns mit einem konventionell zu rechnenden Modell, welches allerdings nicht eine ganze Reihe von Variablen gleichzeitig berücksichtigen kann. Es hat aber dafür den Vorteil leichter Verständlichkeit und Handhabung.

Voraussetzungen (siehe Aufstellung «Finanzielle Zielsetzungen»): Das Modell geht von folgenden Voraussetzungen aus:

— Es unterscheidet zwischen dem bereits im Unternehmen investierten Vermögen und den während der Planungsperiode vorgesehenen Erweiterungsinvestitionen. Diese Trennung erstreckt sich sowohl auf Renditeanforderung als auch auf Berechnungsart. (Für bestehendes Vermögen wird bei der Berechnung die Finanzierungsart mitberücksichtigt, d. h. der Leverage-Effekt aus dem Verhältnis Fremd- und Eigenfinanzierung mit einbezogen. Für Erweiterungsinvestitionen wird die zukünftige Finanzierung ausser Acht gelassen und zudem insgesamt eine höhere Rendite gefordert als für das bestehende Vermögen.)

— Das Modell ist dynamisch. Es lässt sich über eine Zeitreihe, z. B. die Planungsperiode, logisch entwikkeln und zeigt die Hebelwirkung der verschiedenen Einflussgrössen. Ueberdies kann es von den Planungsgremien selbst leicht abgewandelt und den sich ändernden Planungsprämissen und -alternativen laufend angepasst werden. Durch diese Flexibilität ist auch sichergestellt, dass parallel zu den Cash-Flow-Zielen weitere Ziele gleichzeitig verfolgt werden können, ohne dass dadurch Zielkonflikte entstehen.

Festlegung der Ziele: Bei der Festlegung der Brutto-Cash-Flow-Ziele gehen wir etappenweise vor und lassen uns von folgenden Ueberlegungen leiten:

— *Für bereits im Unternehmen vorhandenes Vermögen:* Ein Unternehmen muss neben den ausgabenwirksamen Kosten in erster Linie die Fremdzinsen decken, um nicht in relativ kurzer Zeit illiquid zu werden. Wir berechnen die Fremdzinsen für das erste Planungsjahr aufgrund des eingesetzten Fremdkapitals zu Beginn dieser Periode.

  Daneben muss der kalkulatorische Abschreibungsbedarf, über längere Perioden stellvertretend für Ersatzinvestitionen und deshalb berechnet auf den jährlichen angepassten Wiederbeschaffungswerten des Anlagevermögens, gesichert werden, um ein langfristiges Ueberleben zu gewährleisten und den Werteverzehr ausgleichen zu können.

Schliesslich fordern wir eine Rendite auf dem Risikokapital, um einerseits Kapitalgeber zufriedenstellen zu können und andererseits weitere Liquiditäten bereitzuhalten für die Finanzierung des Wachstums sowie für besondere zukunftsgerichtete Aufwendungen. Die entsprechende rechnerische Grösse leiten wir ab entweder als Verzinsung der eigenen Mittel inkl. stiller Reserven oder als Vielfaches einer erwarteten Dividende. Die eigenen Mittel sind aufzufassen als Komplement zwischen Aktiva zu Wiederbeschaffungswerten und Passiva zu Buchwerten. Sie enthalten dementsprechend nicht nur die echten, sondern auch unechte stillen Reserven.

Die so errechneten Brutto-Cash-Flow-Ziele für das bereits im Unternehmen investierte Kapital können nur dann ihre Steuerungs- und Koordinationsfunktionen erfüllen, wenn sie an den jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten sich orientieren. Es hat sich gezeigt, dass in vielen Fällen eine Korrektur des theoretischen Cash-Flow-Ziels erforderlich ist, um auf dem Boden der Realitäten zu bleiben. Bei einer notorisch schwach rentierenden Unternehmung kann diese Korrektur negativ sein, positiv hingegen bei einem Unternehmen, von dem man mehr erwarten darf. Diesen Korrekturfaktor leiten wir im Ausgangsjahr ab als Differenz zwischen theoretischem Cash-Flow-Ziel des Budgetjahres (d. h. des Jahres vor Beginn der Planungs periode) und dem effektiv budgetierten Cash-Flow. Eine negative Korrektur muss im allgemeinen innerhalb der Planungsperiode auf Null abgebaut werden können. Scheint dies unmöglich, so ist dies eine Veranlassung, sich über die Zukunft des Unternehmens sehr ernsthafte Gedanken zu machen und eine eventuelle Aenderung von Unternehmungstätigkeit und -zweck ins Auge zu fassen.

Die Steuern sind im geschilderten Modell bewusst weggelassen.

FINANZIELLE ZIELSETZUNGEN

Gesellschaft: . . .
Betriebliche Brutto-Cash-Flow-Ziele (Fr. 1000.—)

	Ausgangsjahr	Folgejahre				
	1972	1973	1974	1975	1976	1977
1. CASH-FLOW-ZIELE						
Fremdzinsen (bestehendes Vermögen)	500	430	420	360	300	250
+ Kalk. Abschreibungen (bestehendes Vermögen)	1500	1500	1500	1500	1500	1500
+ Verzinsung Eigene Mittel (bestehendes Vermögen)	1500	1570	1660	1800	1930	2030
± Korrektur[1]	— 500	— 300	— 100	—	+ 100	+ 100
= Brutto-Cash-Flow-Ziel (I) (für bestehendes Vermögen)	3000	3200	3480	3660	3830	3880
+ Rendite auf zusätzlichen Investitionen (kumulativ)[2]	150	400	450	600	850	950
+ Verzinsung des zusätzlichen Netto-Umlaufvermögens (kumulativ)	40	90	90	140	200	220
= Brutto-Cash-Flow-Ziel (II) (für bestehendes und zusätzliches Vermögen)	3190	3690	4020	4400	4880	5050
2. CASH-FLOW-VERWENDUNG						
— Fremdzinsen (total)	500	500	600	500	450	450
— Dividenden	300	400	400	500	500	500
— Investitionen (inkl. Ersatzinvestitionen)	2100	2500	1700	2100	2500	2000
± Veränderung Netto-Umlaufvermögen	700	800	500	800	800	900
± Diverses[3]	—	—	+ 200	—	— 500	—
= Liquiditätsüberschuss (+), bzw. -manko (—)	— 410	— 510	+1020	+ 500	+ 130	+1200
[Finanzierung durch: Veränderung Fremdkapital	+ 410	+ 510	—1020	— 500	— 130	—1200
Erhöhung Risiko-Kapital]	—	—	—	—	—	—

[1] Zur evtl. Anpassung an gegenwärtige Ertragslage. Auf Ende Planungsperiode sollte negativer Korrekturfaktor abgebaut werden können.
[2] Exkl. Ersatzinvestitionen.
[3] Ausserordentliche Einnahmen/Ausgaben, Bilanztransaktionen, Cash-Flow aus nichtbetrieblichem Bereich.

Das Total von Fremdzinsen, kalkulatorischen Abschreibungen, Verzinsung der eigenen Mittel und Korrekturfaktor führt zum minimalen Brutto-Cash-Flow-Ziel für das bereits im Unternehmen investierte Kapital.

— *Erweiterungsinvestitionen:* Für sämtliche *Erweiterungsinvestitionen* verlangen wir zusätzlich eine kumulative minimale Rendite auf dem Investitionsbetrag, ausgedrückt in Prozenten und errechnet mit der Discounted Cash-Flow-Methode. Dies als Renditeziel für Erweiterungsinvestitionen und als Finanzierungsforderung für das Wachstum der Unternehmung.

Ausserdem ist das durch die Erweiterungsinvestition bedingte zusätzliche Umlaufvermögen in das Cash-Flow-Ziel einzubeziehen.

Die Summe aller dieser Grössen erklären wir zum Brutto-Cash-Flow-Ziel für die gesamte Unternehmung.

Das Modell wird ergänzt durch die voraussichtlichen liquiditätswirksamen Transaktionen (immer basierend auf den Zielsetzungen). Darunter fallen z. B. die Bezahlung der Fremdzinsen, die Ausschüttung von Dividenden, die Finanzierung von Investitionen und zusätzlichem Umlaufsvermögen und die Liquiditätsbewegungen aus dem nicht-betrieblichen Bereich.

Das Resultat, d. h. der Liquiditätsüberschuss oder das Liquiditätsmanko, wird für das nächste Planjahr durch Erhöhung oder Verminderung des Fremdkapitalanteils als der am ehesten variablen Finanzierungsgrösse ausgeglichen.

Im Sinne einer *dynamischen Entwicklung* wird für das folgende Planjahr die Rechnung wieder in gleicher Art und Weise aufgestellt, unter Berücksichtigung selbstverständlich der im ersten Planjahr eingetretenen Veränderungen (wie Reduktion oder Erhöhung von Fremdkapital, Investitionen, kalkulatorischen Abschreibungen, Erhöhung der eigenen Mittel durch thesaurierte Gewinne).

(Die Faktoren «Fremdzinsen», «kalkulatorische Abschreibungen» und «Verzinsung der eigenen Mittel» beziehen sich dabei nur auf die Entwicklung des zu Beginn der Planungsperiode bereits investierten Vermögens.)

Mit diesem Rechnungsmodell ausgerüstet, kann sich jedes Unternehmen der Arova-Gruppe für die während der Planungsarbeiten geprüften Alternativen das Cash-Flow-Ziel selbst bilden.

Cash-Flow-Ziele, Cash-Flow-Planung, Unternehmungsplanung

Auf welche Art werden nun diese finanziellen Ziele in unserer Unternehmensplanung wirksam?

Da unsere obersten Zielsetzungen Cash-Flow-Ziele oder Gewinnziele sind, ist die Unternehmungsplanung in erster Linie Gewinnplanung, d. h. vor allem eine Planung mit den Grössen Umsatz, Kosten, Gewinn und den daraus möglichen Alternativen.

Rolle der Cash-Flow-Ziele

Die Rolle der Cash-Flow-Ziele sehen wir darin, den Unternehmungsleitungen ein konkretes oberstes Ziel zu geben, als Planungshilfe und Basis für die Beurteilung der Pläne. Die Cash-Flow- oder Gewinnplanung ist dabei als Hilfsmittel aufzufassen, um die zur Erreichung der obersten Cash-Flow-Ziele sich aufdrängenden Unterziele in einem Zielsystem zu definieren, den notwendigen Mitteleinsatz zu bestimmen, Termine zu klären und die Verantwortlichkeiten festzulegen. An diesem Prozess der Prüfung verschiedener Alternativen, der durch intensive Wechselwirkungen gekennzeichnet ist, sind nicht nur die Unternehmensleitungen selbst beteiligt, sondern das ganze Kader bis auf Stufe Abteilungsleiter. Sie ziehen ihrerseits für die Planungsüberlegungen ihre Mitarbeiter bei. Wir erwarten durch diese kooperative Planungsmethode und die weit gefasste Beteiligung an den Planungsarbeiten u. a. eine Ausweitung der Planungsoptik und eine Beeinflussung der Führungspsychologie durch bessere Motivation von Kader und Mitarbeitern.

Unterteilung des Cash-Flow-Zieles, Ableitung von Deckungszielen

In diesem Zusammenhang ist noch ein Sonderaspekt erwähnenswert:

In einigen der grösseren und diversifizierten Unternehmen der Arova-Gruppe ist es angezeigt, aus den obersten Cash-Flow-Zielen vor Beginn der Planungsarbeiten Unter-Ziele, sogenannte Deckungsziele, für die einzelnen Verantwortungsbereiche (z. B. Profit Centers, Produktgruppen) abzuleiten (Deckungsziele haben den gleichen sachlichen Inhalt wie Deckungsbeiträge, sind aber eben Zielsetzungen). Dadurch wird die theoretisch mögliche Zahl von Planungsalternativen zwar beschränkt, doch bleibt der Planungsprozess dadurch übersichtlicher. Die Festlegung von Deckungszielen erfolgt in zwei Richtungen:

Vertikal in der Meinung, dass die ausgabenwirksamen Fixkosten eines zentralen Bereiches zu vorher bestimmten Cash-Flow-Zielen dazugeschlagen werden und die Summe zum Gesamtdeckungsziel erhoben wird. *Horizontal,* um dieses Gesamtdeckungsziel aufzulösen und einzelnen Profit Centers oder Produktgruppen als ihre individuellen Ziele vorzugeben. Diese horizontale Aufteilung kann beispielsweise vorgenommen werden auf der Verteilungsgrundlage des investierten Kapitals (wobei auch das nicht direkt einem Profit Center oder einer Produktgruppe zurechenbare Kapital mitverzinst werden muss), auf der Grundlage einer gemeinsamen Engpasseinheit (z. B. Fertigungsstunden), nach Massgabe der Tragfähigkeit oder nach anderen Gesichtspunkten oder Prioritätsskalen. (Diese Art von a-priori-Aufteilung wird allerdings umso problematischer, je weiter sie getrieben wird. Es bleibt nämlich einzuwenden, dass sich damit kein theoretisch optimales Deckungsziel mehr erreichen lässt, da durch die Vorgabe auf einzelne Bereiche eine Optimierung *zwischen* den Bereichen verunmöglicht wird.)

Der Gesamtplan

Die Cash-Flow- oder Gewinnplanung, also die Planung von Umsatz, Kosten, Gewinn, auf ein vereinbartes Ziel hin stellt den wichtigsten Baustein der Gesamtunternehmungsplanung dar. Das Planungsgebäude wird vervollständigt durch Personalpläne, Beschaffungspläne, Produktionspläne, Investitionspläne, Forschungs- und Entwicklungspläne, Finanzpläne und Planbilanzen.

Nach Vorliegen des Gesamtplanes werden die Ergebnisse an den obersten Zielsetzungen gemessen. Möglicherweise sind nun Rückkoppelungen auf die Cash-Flow-Planung notwendig, wenn z. B. wegen Liquiditäts- oder Finanzierungsengpässen eine Aenderung des Planes vorgenommen werden muss. Den Anstoss zu solchen Verbesserungen ergibt der erwähnte Vergleich der Planungsergebnisse mit den Zielsetzungen, was die praktische Bedeutung dieser Ziele nochmals unterstreicht. Der definitive Gesamtplan verkörpert schliesslich das bereinigte Zielsetzungssystem, welches Grundlage für die Budgetierung und später die Beurteilung der Leistungserstellung bildet.

Prüfung der erreichten Resultate an den Zielsetzungen (Steuerung der Unternehmung)

Bisher war von Zielsetzung und Planung die Rede. Die Einhaltung der obersten Zielsetzungen ist aber noch nicht gewährleistet dadurch, dass die Pläne darauf abgestimmt sind. Selbstverständlich wird nun alles daran gesetzt, sie zu verwirklichen, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Ein wichtiges Hilfsmittel dazu bildet die dispositive Planung, d. h. die Steuerung des Kurses der Unternehmung durch Vergleiche zwischen tatsächlich erreichten Ergebnissen und den Zielen (Soll/IST-Vergleiche), durch Analyse der aufgetretenen Abweichungen und durch Einleitung von korrigierenden Massnahmen.

Schlussfolgerungen

Der in kurzen Zügen geschilderte Zielsetzungs- und Planungsprozess der Arova-Gruppe wird laufend verbessert und verfeinert. Schon heute dürfen wir aber feststellen, dass wir damit auf dem richtigen Weg sind, da die Ziele und der zu ihnen führende Weg klar erkannt werden. Quantifizierte Ziele, die in ihrer Anwendung flexibel ausgestaltet sind, um den wechselnden Prämissen und Alternativen in der Planung folgen zu können, gekoppelt mit einem Planungskonzept, welches durch Prüfen von alternativen Vorgehensweisen den besten Weg zur Erreichung der obersten Zielsetzungen sucht, sind geeignet, die Unternehmungsführung zielbewusster gestalten zu helfen. Für Kader und Mitarbeiter bedeutet es Ansporn und Verpflichtung durch ihreTeilnahme am Zielsetzungs- und Planungsprozess und durch ihr langfristig ausgerichtetes Denken das Geschick der Unternehmung wesentlich mitzubeeinflussen.

U. Rickenbach, AROVA, 8645 Jona

Erfahrungen eines Unternehmers mit der Deckungsbeitragsrechnung und der Profit-Center-Organisation

Unternehmensstruktur

Vor ungefähr 10 oder 12 Jahren befand sich die Firma Bachofen auf der Suche nach einem geeigneten Weg, um aus dem Gestrüpp ihrer Betriebsrechnung — einer Vollkostenrechnung — zu besserer Uebersicht und Transparenz der Ertrags- und Kostenstruktur zu kommen. Zielsetzung waren bessere Entscheidungsgrundlagen zur Steuerung des Unternehmens. Die Deckungsbeitragsrechnung erschien hierzu das geeignete System zu sein.

Ursprünglich war das Unternehmen Bachofen ein reiner Handelsbetrieb in der technischen Branche. Die Entwicklung führte dann zur weitgehenden Spezialisierung auf dem breiten Gebiet der industriellen Automation. Dies bedeutete, dass neben dem herkömmlichen Handel mit Produkten für die Automation die Aktivitätspalette stark ausgeweitet werden musste, indem zum Handel auch noch die ingenieurmässige Bearbeitung kam mit Entwicklung, Konstruktion und — in beschränktem Masse — auch noch Eigenfabrikation. Der Betrieb und auch das Rechnungswesen wurde somit ziemlich komplex.

Das Unternehmen ist heute in fünf Verkaufsabteilungen gegliedert, nämlich:

1. Elektrische Steuerelemente und Antriebstechnik
2. Schaltgeräte und Schaltungstechnik
3. Hydraulik
4. Pneumatik
5. Mess- und Regeltechnik
   (industrielle Prozess-Steuerungen).

Fast jede dieser Abteilungen gliedert sich noch in Untergruppen. Ebenso ist die Natur der Aktivität zwischen den verschiedenen Abteilungen stark unterschiedlich: Während die eine mehr auf den reinen Produkte-Handel ausgerichtet sein kann, liegt bei anderen Abteilungen das Schwergewicht wieder mehr in der ingenieurmässigen Beratung. Entsprechend sind auch die Zielsetzungen, die Art des Personals sowie letzten Endes auch die Ertragskraft der verschiedenen Abteilungen sehr unterschiedlich gelagert.

Begriffe zur DB-Rechnung

Zum Verständnis der folgenden Ausführungen sind einige Definitionen nötig, die firmenintern verwendet werden:

Die Differenz zwischen Verkaufserlös und Warenaufwand wird als «Margenproduktion» bezeichnet, weil dieser Ausdruck für die Mitarbeiter auf den verschiedenen Stufen wesentlich mehr Aussagekraft hat als der Ausdruck Dekkungsbeitrag 1 (= DB 1). Von dieser Margenproduktion

kann man nun den direkten Aufwand, der im Profit-Center entsteht, abziehen, und man erhält dann den sogenannten «Deckungsbeitrag» (in der Fachliteratur oft als DB 2 bezeichnet). Der direkte Aufwand ist nach Definition der Firma, der Aufwand, der wegfallen würde, wenn das betreffende Profit-Center aufgehoben würde (z. B. Verkaufspersonal, Reisekosten, Autos für die Aussendienstleute, Telefongespräche, Zinsen im Warenlager für die Artikel des betreffenden Programmes, usw.).

Die Summe aller Deckungsbeiträge, die in den verschiedenen Profit-Centers erzielt werden, dient dazu, einerseits die fixen Kosten des Unternehmens abzudecken, andererseits aber auch das weitere Wachstum der Firma zu sichern, Projekte durchzuführen, das Kapital zu verzinsen, Steuern zu bezahlen usw. Als fixe Kosten werden somit die Kosten bezeichnet, die nicht eindeutig als direkte Kosten einem Profit-Center zugeordnet werden können (z. B. der Aufwand für die Fakturierungs- und Buchungsabteilung, EDV-Anlage, usw.).

Der Gewinn der gesamten Firma ergibt sich damit aus der Summe aller Deckungsbeiträge abzüglich der Fixkosten.

Nun gibt es auch noch eine interessante Kennzahl, die es ermöglicht, Quervergleiche über verschiedene Abteilungen und deren Ertragskraft anzustellen, aber auch um Vergleiche der Entwicklung einer einzelnen Abteilung über längere Zeit durchzuführen. Es ist dies die Kennziffer der «Produktivität», welche man erhält, wenn man die Margenproduktion dividiert durch den direkten Aufwand der betreffenden Abteilung. Ebenso kann natürlich die Gesamt-Margenproduktion des Unternehmens durch den gesamten direkten Aufwand aller Profit-Center dividiert werden, um die Produktivität der gesamten Firma in einer Kennzahl festzuhalten.

Was hat diese Deckungsbeitragsrechnung gebracht?

Vorteile

Normalerweise werden dem Leiter einer Abteilung, resp. dem Leiter eines Profit-Centers, Aufgaben gestellt, wobei — sicher nebst vielen anderen Zielen — auch Leistungsziele gesetzt werden. Die Abteilung soll ja rentieren, abwerfen. Solche Leistungsziele erfordern, dass der Profit-Center-Leiter direkt Einfluss nimmt

— auf den Verkaufserlös: Er soll mehr verkaufen, mehr Umsatz machen.
— auf die Verkaufsmarge: Er soll zu möglichst guten Preisen verkaufen. Er soll auch möglichst günstig einkaufen.
— auf das Sortiment: Er soll marktgerechte Artikel führen. Er soll das Sortiment laufend der Marktentwicklung anpassen. Er soll neue Artikel oder Dienstleistungen einführen.
— auf den Aufwand: Die Verkaufskosten sollen möglichst nieder gehalten werden.
— auf das Personal: Er soll mit möglichst wenig Leuten möglichst viel Umsatz bewältigen. Er soll gut geschulte Leute in den Einsatz bringen.

Es leuchtet ein, dass diese verschiedenen Einfluss-Sphären sich gegenseitig günstig oder ungünstig beeinflussen können. Man kann zwar den Aufwand drastisch reduzieren (Verzicht auf Reklame, weniger Ausbildungs-Aufwand, Reduktion der Aussendienst-Tätigkeit), aber der durch diese Sparmassnahmen erzielte Gewinn kann andererseits einen grossen Verlust an Umsatz und damit Margenproduktion bringen, so dass diese Massnahme in der extremen Form einer solchen Zielsetzung das Gegenteil von dem, was man sich davon erhoffte, bewirkt. Die Frage ist, wie diese Faktoren gegeneinander abzustimmen sind. Die Deckungsbeitragsrechnung gibt hier viel klarere Einsicht in die Kostenstruktur, indem sie dem Profit-Center-Leiter wirklich diejenige Information zuleitet, in Form von Statistiken, Kennzahlen usw., welche das Geschehen in seinem Profit-Center bestimmen, also alle die wichtigen Erlös-Faktoren sowie auch die wichtigen Zahlen bezüglich des direkten Aufwandes. Diese Information ist für ihn das wertvollste Führungsmittel und ermöglicht ihm, richtige Entscheidungen zu treffen. Die Zahlen, die er erhält, sind auch nicht verfälscht durch unrealistische Umlageschlüssel und sogenannte Knallkosten.

Aus dieser wertvollen spezifischen Information entstehen entscheidende Vorteile für die Führung:

1. Der Profit-Center-Leiter ist aufgrund der Kenntnisse und der klaren Aufteilung seiner direkten Aufwandszahlen in der Lage, gut begründete Entscheide zu treffen und Massnahmen anzuordnen, um die Verhältnisse innerhalb seiner Abteilung zu verbessern, und Uebelstände zu beheben und den Gewinn zu optimieren. Er kann besser beurteilen, ob er beispielsweise bei einem Grosskunden die Preise senken darf und um wieviel, oder ob er beispielsweise den Aufwand seiner Abteilung erhöhen soll, um mehr Gewinn zu erwirtschaften.

2. Da sich der Profit-Center-Leiter im Grunde genommen ja nur mit seinem abteilungsinternen Aufwand, also mit seinen direkten Kosten befassen muss, fallen die oft so unerquicklichen Diskussionen um die Aufschlüsselung für die Fixkostenumlage, wie sie sich aus der Vollkostenrechnung ergeben, weg. Voraussetzung ist allerdings, dass der Deckungsbeitrag, der vom Profit-Center-Leiter gefordert wird, in einem vernünftigen Verhältnis zu seinen direkten Kosten stehen muss, d. h. er sollte kleiner oder bestens gleich gross sein wie der direkte Aufwand. Oder anders gesagt: Je höher die direkten Kosten im Verhältnis zum Deckungsbeitrag, der gefordert wird, stehen, umso besser sind die Führungsmöglichkeiten.

3. Zielsetzungsgespräch zwischen der Geschäftsleitung und dem Profit-Center-Leiter stehen auf realistischerem Boden, wenn die verschiedenen Einzel-Zielsetzungen letzten Endes in einer Zielsetzung auf Deckungsbeitrag ausmünden. Es wäre z. B. gefährlich, eine reine Umsatz-Zielsetzung zu stellen, denn diese Umsatz-Zielsetzung könnte ja unter Umständen so erfüllt werden, dass einfach die Preise reduziert, der Gewinn somit beeinträchtigt würde, oder es könnten wesentlich mehr Aussen-

dienstleute eingestellt werden, wobei aber der Aufwand hierfür u. U. viel grösser wäre als der Gewinn, der aus einer Umsatzerhöhung resultieren könnte. Genauso gefährlich kann eine Zielsetzung sein, die lediglich eine Reduktion des Aufwandes im Profit-Center beinhaltet. Man kann wohl weniger Werbung machen, weniger Leute auf Acquisition schicken etc., jedoch könnte sich dies sehr Nachteilig auf den Umsatz und den durch Umsatz erzielten Gewinn auswirken. Münden aber solche Zielsetzungen, die an und für sich durchaus sehr berechtigt sein können, noch in einer Hauptzielsetzung in Form eines zu erbringenden Deckungsbeitrages aus, dann ist der Abteilungsleiter gezwungen, seine Massnahmen wohl zu überlegen und sinnvoll zu planen.

4. Der Deckungsbeitrag ist einer der besten Massstäbe, um die Effizienz einer Abteilung über längere Zeitabschnitte hinweg zu beurteilen. Ebenso kann er sinnvoll herangezogen werden, um Quervergleiche zwischen der Effizienz oder der Tragfähigkeit von verschiedenen Abteilungen oder Profit-Center zu machen. Diese Rechnungsart beruht ja darauf, dass für jedes Profit-Center der direkte Aufwand ausgeworfen wird; und in unserer Kennzahl «direkte Produktivität» teilen wir die Margenproduktion aus dem Profit-Center durch den direkten Aufwand. Wir beurteilen somit die Effizienz seiner Abteilung. Aus dem Vorangegangenen geht auch hervor, dass die Deckungsbeitragsrechnung überaus wertvoll sein kann, wenn es sich darum handelt, für die verschiedenen Porfit-Center-Leiter gerechte und praktikable standards of performance festzulegen. Dieser Vorteil wird dann natürlich noch umso gewichtiger, wenn ein Salärsystem vorliegt, welches den Einsatz und die Arbeit der Führungskräfte durch Leistungsprämien in irgendeiner Form unterstützen soll. Denn zur Festlegung von solchen Prämiensystemen braucht man Beurteilungsmerkmale, welche quantifizierbar sind.

5. Wenn nun die Deckungsbeitragsrechnung ermöglicht, vernünftige Leistungsziele für Profit-Center-Leiter resp. für das Team im Profit-Center festzulegen, so ist die unmittelbare Folge davon, dass sich dies direkt in einer optimalen Motivierung des Leiters und des Teams auswirkt. Es darf natürlich vorausgesetzt werden, dass ein gutes gegenseitiges Vertrauensverhältnis zwischen der Geschäftsleitung, den Profit-Center-Leitern sowie deren Teams vorliegen muss. Die Firma Bachofen AG hat feststellen können, dass die Produktivität aller Abteilungen, also Profit-Center, in den letzten Jahren ganz wesentlich gesteigert werden konnte, indem gerade durch die Deckungsbeitragsrechnung die einzelnen Profit-Center-Leiter und in der Folge auch deren Mitarbeiter dazu geführt wurden, im eigentlichen Sinne unternehmerisch zu denken. Dies ist wahrscheinlich auch einer der Hauptvorteile, die aus dem System erwachsen.

Nachteile

Wo Licht ist, ist auch Schatten. Es sei im folgenden auf einige Nachteile hingewiesen, die durch das Praktizieren dieses Rechnungssystems erwachsen können:

1. Wenn der Wegfall der Diskussion um die Aufschlüsselung der Fixkosten als Vorteil gewertet wurde, so kann sich ein anderer Nachteil an deren Stelle entwickeln: Wenn der von den Profit-Centers zu fordernde Deckungsbeitrag relativ hoch ist im Vergleich zu den direkten Kosten, dann liegt die Schwierigkeit darin, dass sich die Diskussion auf den Deckungsbeitrag verlagert. Der Profit-Center-Leiter diskutiert dann im Grunde genommen um Dinge, die ihn nichts oder nur wenig angehen, denn was mit den Deckungsbeiträgen gemacht wird, ist doch in erster Linie Sache der Geschäftsleitung resp. der Firmenpolitik. Man muss also bei hohen Deckungsbeiträgen dem Profit-Center-Leiter weitgehend begründen können, warum ein so hoher Deckungsbeitrag erforderlich ist, und dies kann dazu führen, dass an diesen Aufwänden herumgenörgelt wird, anstatt in erster Linie davon auszugehen, dass die Arbeit innerhalb der Abteilung verbessert werden muss.

2. Der geschickte und erfahrene Profit-Center-Leiter kann versucht sein, gewisse Aufwände, die normalerweise in seinem Profit-Center entstehen, in Richtung Fixkosten zu verschieben. Wenn er beispielweise versucht, an einer allgemeinen Messe möglichst viel Standfläche für seinen Profit-Center zu ergattern, oder wenn beispielsweise die Adressierung von Bestellungen nur mangelhaft an die Faktura-Abteilung weitergegeben wird, dann sind dies Arbeiten, die ziemlich viel Zeit verlangen, jedoch nicht in seinem Profit-Center aufgewendet werden. Der Profit-Center-Leiter hat somit an seinem eigenen Aufwand eingespart, dieser Aufwand fällt aber in den Fixkosten an, die durch die Summe aller Deckungsbeiträge bezahlt werden müssen.

3. Es muss darauf hingewiesen werden, dass ein gut funktionierendes Profit-Center ein stark profiliertes Gebilde innerhalb eines Unternehmens darstellt. Es bildet sich hier eine sogenannte Gruppe «mit stark individueller Prägung». Wir haben eine fast selbständige Zielsetzung für den PC-Leiter und die Mitarbeiter dieser Gruppe; die Gruppe als solche hat mehr oder weniger selbständige Handlungsfreiheit in ihrem Kompetenz- und Verantwortungsbereich. So erwünscht dies für die klaren Zielsetzungen und für die Motivierung der Gruppe sein kann, so nachteilig kann sich dies auswirken, wenn ob den Interessen der eigenen Gruppe das Denken für die Gesamtinteressen des Unternehmens zu stark zurückgestellt wird. So kann es beispielsweise vorkommen, dass sich Abteilungen gegenseitig konkurrenzieren beim Kunden. Die Schwierigkeiten können aber auch intern erwachsen, z. B. in solchen Fällen, wo gewisse Lieferungen intern unter Abteilungen gegenseitig verrechnet werden müssen. Sofern es nicht gelingt, hier durch klare interne Richtlinien diese Abwicklungsfragen festzulegen, und sofern es nicht gelingt, die Köpfe der einzelnen Profit-Center-Leiter auf die übergeordneten Firmenziele auszurichten, kann man auch hier mit unerfreulichen Diskussionen rechnen, ja es kann soweit kommen, dass sich einzelne Profit-Center gegenseitig bekämpfen.

Es geht letzten Endes ganz einfach darum, dass die Organisationsstruktur mit Profit-Centers Gefahr läuft, dass sich im Unternehmen drin verschiedene Einzel-Unternehmen entwickeln. Es bilden sich Extrazüge, und im extremen Fall kann sich das so auswirken, dass geradezu kleinere Machtkämpfe ausgetragen werden. Diese Machtkämpfe können stattfinden zwischen einzelnen Verkaufsabteilungen, vielmehr aber noch zwischen den verschiedenen Profit-Centers als einer Gruppe gegen die rückwärtigen Dienste als andere Gruppe. Die rückwärtigen Dienste, wie beispielsweise Buchhaltung, Fakturierung, EDV-Abteilung, Lager etc., Planungs- und Stabsabteilungen, sind ja diejenigen Dienste, welche die Fixkosten bringen, die durch die hohen Deckungsbeiträge bezahlt werden müssen. Man könnte fast sagen, dass sich die verschiedenen PCs dann in einer Art von Interessengemeinschaft gegen den Wasserkopf, d. h. die Verwaltung, zusammenschliessen. Es ist hier seitens der Stabs- und Verwaltungsabteilungen, vor allem aber seitens der Geschäftsleitung, sehr viel Geschick, Takt und zielbewusste Führung erforderlich, um über diese Klippen hinwegzukommen. Gerade diese letztgenannten Verwaltungsbetriebe haben hier ebenfalls eine eigentliche Verkaufsaufgabe: Sie haben die Berechtigung und Notwendigkeit ihrer Anliegen immer wieder von neuem den Profit-Center-Abteilungen zu verkaufen.

4. Dieses ausgeprägte Gruppendenken kann auch zu einer gewissen Starrheit führen, wenn es darum geht, organisatorische Aenderungen durchzuführen, die über die einzelnen Profit-Center hinausgehen. Man denke hier zum Beispiel an eine Umstrukturierung von Produkte-Linien, indem man Produkte-Gruppen, die durch das eine Profit-Center verkauft wurden, aus gewissen geschäftspolitischen Gründen in eine andere Abteilung geben will etc. Sobald es sich um eine Linie handelt, die viel Deckungsbeitrag einbringt, wird sich der Profit-Center-Leiter — je nachdem, wie engstirnig er denkt oder nicht — mit Händen und Füssen gegen solche Aenderungen wehren. Das gleiche gilt auch, wenn es sich darum handelt, neue Projekte in eine Abteilung aufzunehmen. Durch solche Projekte erwachsen zunächst einmal nur Kosten, durch die die Produktivität einer Abteilung gesenkt wird, und zwar solange, bis das neue Produkt oder das Projekt wirklich tragfähig und zu einer kaufmännischen Proposition wird. Es empfiehlt sich daher in solchen Fällen, neue Projekte, sobald sie grösseren Umfangs sind und über das Mass der normalen Entwicklung einer Abteilung hinausgehen, aus dem normalen direkten Aufwand der Abteilung herauszunehmen und in Form einer Projektrechnung gesondert zu behandeln. Dies hat auch den Vorteil, dass die Kennzahlen der Abteilung nicht durch ein solches Projekt verfälscht werden und daher den Vergleich mit Vorjahren unmöglich machen. Die gleiche Starrheit kann sich auch zeigen, wenn es um personelle Umgruppierungen geht. Der Profit-Center-Leiter hat ein Interesse daran, möglichst nur die schlechten Leute abzugeben, die guten Reisser aber in seiner Abteilung zu erhalten, was gerade bei organisatorischen Aenderungen oder z. B. auch bei Beförderungen von Wichtigkeit sein kann.

Zusammenfassung

Zusammenfassend kann gesagt werden:

1. Es braucht Voraussetzungen, nämlich:
   — Klare Organisationsstruktur.
   — Klare Führungspolitik mit genauer Festhaltung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.
   — Gut organisiertes Rechnungswesen mit gut angepasstem Kontenplan, welches sehr speditiv arbeitet und die notwendigen Führungszahlen für die Profit-Centers rasch und zuverlässig erbringt.
   — Klare Definition aller Begriffe, die mit der Deckungsbeitragsrechnung im Zusammenhang stehen.
   — Und vor allem eine kontinuierliche intensive Schulung aller Stellen, die miteinander zusammenarbeiten müssen.
2. Die Hauptvorteile sind:
   — Der Profit-Center-Leiter kann die Vorgänge in seinem Profit-Center gut überblicken, denn die Deckungsbeitragsrechnung bringt Transparenz sowie bessere Entscheidungsgrundlagen.
   — Der Profit-Center-Leiter kann aktiv ins Geschehen eingreifen, Massnahmen planen und durchführen aufgrund von besserer Information.
   — Der PC-Leiter wird zu besseren Leistungen motiviert, ebenso seine Team-Mitarbeiter.
   — Die Deckungsbeitragsrechnung ermöglicht eine bessere Beurteilung der Arbeit im PC über längere Zeit sowie bessere Quervergleiche zwischen verschiedenen Abteilungen.
   — Die Deckungsbeitragsrechnung ermöglicht eine gerechte, quantifizierbare Beurteilung der Führungskräfte.
   — Die Produktivität aller Bereiche, die Geld einbringen, kann ganz wesentlich gesteigert werden.
3. Die Hauptnachteile sind:
   — Wenn zu ehrgeizige Deckungsbeiträge von den Profit-Centers gefordert werden, kann dies zu einer Einmischung der Profit-Center-Leiter in geschäftspolitische Angelegenheiten führen.
   — Die Profit-Center-Organisation birgt die Gefahr von Extrazügen, wo das Einzel- resp. Gruppendenken so stark werden kann, dass darüber das Denken für die Interessen der Gesamtunternehmung Schaden leidet.
   — Das System kann zu Starrheit gegenüber Aenderungen organisatorischer Natur führen und im Extremfall zu internen Machtkämpfen ausarten.

Wenn man sich über diese Nachteile im klaren ist und rechtzeitig dafür sorgt, dass sie sich nicht auswirken können, d. h. indem man ihnen rechtzeitig begegnet, dann darf festgestellt werden, dass die Vorteile der Deckungsbeitragsrechnung die Nachteile ganz erheblich überwiegen. Die Geschäftsleitung der Bachofen AG ist der begründeten Ansicht, sie in ihrem Betrieb als aktives Informationsmittel und Führungsinstrument nicht mehr missen zu können.

Dir. E. Weidmann
Bachofen AG, 8610 Uster

Volkswirtschaft

Die französische Textilindustrie

Die französische Textilindustrie ist eine moderne und vollständige Wirtschaftsgruppe und belegt statistisch folgende Plätze:

— 4 % der weltweiten Textilindustrie,
— 16 % der Textilindustrie in Westeuropa,
— 28 % der Textilindustrie des Gemeinsamen Marktes.

Die französische Textilindustrie stellt etwa 7 % des Mehrwertes der verarbeitenden Industrien und nahezu 10 % der Exporte an Industrieartikeln dar, beschäftigt 440 000 Personen oder 9 % der Belegschaften der verarbeitenden Industrien, ist weitgehend auf das ganze Landesgebiet verteilt und steht insbesondere in Nordfrankreich und dem Pas-de-Calais (28 % der Belegschaft), in der Gegend Rhône-Alpes (22 %), im Elsass und in Lothringen (12 %), in der Champagne (7 %), in der Picardie (5 %), in Südfrankreich und an den Pyrenäen (3,5 %) und in der Haute-Normandie (3,5 %).

Struktur in voller Bewegung

Man zählt augenblicklich in Frankreich etwa 4000 Textilfirmen, und zwar sowohl sehr grosse Konzerne oder Firmen europäischen Ausmasses als auch mittlere und kleine Betriebe.

Wie in den meisten Industrieländern, durchläuft die französische Textilindustrie eine rasche Entwicklung. Die Tendenz zur Konzentration, sowohl waagerecht als senkrecht und auch auf Kapitalebene, ist unverkennbar.

Diese Entwicklung ist noch nicht abgeschlossen und wird noch einige Jahre weitergehen. In zehn Jahren hat die Zahl der Textilfirmen um mehr als 40 % abgenommen, und die sechs ersten Konzerne oder Firmen stellen nunmehr 30 % des Umsatzes der Textilindustrie dar.

Variable Produktion

Die Textilindustrie verarbeitet jährlich etwa 75 000 Tonnen Rohstoffe und stellt etwa 650 000 t Fäden und Garne und 45 000 t gewebte und gewirkte Stoffe und verschiedene Fertigwaren her.

Der Nettowert der Produktion, d. h. des Verkaufes auf dem Binnen- und den Aussenmärkten, ohne die Transaktionen zwischen den verschiedenen Stadien der Textilindustrie, geht über 18 Milliarden Francs hinaus.

Die Produktion der französischen Textilindustrie erstreckt sich über eine vollständige Palette von Artikeln für eine Grosszahl von Absatzmärkten.

Im Vordergrund stehen selbstverständlich die Artikel der Mode und der Création, für welche die französische Textilindustrie bekannt ist. Sie versteht es, die Möglichkeiten der modernen Techniken auszuschöpfen, um einmal auch den Massenartikeln einen Hauch ihrer Tradition in der Gestaltung und der Güte zu geben, und zum anderen ganz neue Gebiete der Textilherstellung in Angriff zu nehmen.

Die in der Textilindustrie ablaufende Entwicklung nimmt vielfältige Formen an. Sie zeigt sich unter anderem in dem Interesse für die Probleme der Grundlagen- und angewandten Forschung, des Managements und des Marketing, in den inneren Umstellungen der Firmen auf Produktionszweige, die sich ausweiten, in der Zusammenarbeit zwischen den Firmen in Interessengemeinschaften, gemeinsamen Entwicklungs- oder Verkaufsabteilungen oder durch gemeinsames Auftreten auf Aussenmärkten.

Die Oeffnung nach Aussen

Der Export hat immer schon einen grossen Teil der Tätigkeit der Textilindustrie dargestellt. Dieser hat sich in den letzten Jahren, und insbesondere seit der Schaffung des Gemeinsamen Marktes, stark ausgeweitet.

Von 1959 bis 1971 haben sich die französischen Exporte an Textilien verdoppelt. Im Jahre 1971 haben sie 8,3 Mrd Francs oder etwa ein Drittel der Produktion erreicht.

61 % der Exporte gehen in die Länder des Gemeinsamen Marktes, 30 % in die anderen Länder ausserhalb der Frankenzone und 9 % in die Frankenzone. Unter den bedeutendsten Abnehmern ausserhalb der Frankenzone sind insbesondere die USA, die Schweiz, England, Schweden und Japan zu nennen.

Die Importe betreffen die Rohstoffe und, in einem seit zehn Jahren immer stärkerwerdenden Masse, auch fertige Textilartikel.

Die Importe an fertigen Textilartikeln haben im Jahr 1971 5,3 Mrd Francs erreicht — d. h. fünfzehnmal mehr als im Jahr 1959. Sie kommen zu etwa vier Fünfteln aus dem Gemeinsamen Markt, jedoch haben die Importe ausserhalb des Gemeinsamen Marktes in den letzten Jahren sehr stark zugenommen.

Im Jahr 1971 hat die Aussenhandelsbilanz für Fertigwaren der Textilindustrie mit einem Ueberschuss von 2607 Mio Francs abgeschlossen, der 20 % des Aussenhandelsüberschusses für alle industriellen Fertigerzeugnisse darstellt. Trotz der Konjunkturschwankungen hat sich die Textilerzeugung im Mittel der letzten zehn Jahre jährlich um 3 % ausgeweitet.

Perspektiven der Ausweitung

Dieser Zuwachs sollte normalerweise weitergehen, entsprechend der Entwicklung der Märkte sowohl im Innen- als auch im Aussenhandel, da man mit einer Steigerung der Bevölkerungszahlen und auch einem höheren Lebensstandard rechnen kann.

Nach den Vorausplanungen kann der Rhythmus der Ausweitung der französischen Textilindustrie bis zum Jahre 1975 — unter normalen Wettbewerbsbedingungen — auf 4 % jährlich für die Produktion und auf 7,5 % jährlich für die Exporte beziffert werden. UCP, Paris

Einige Ergebnisse der Unfallstatistik

— Mehr als die Hälfte der tödlichen Unfälle ausserhalb des Verkehrs sind auf Sturz von Personen zurückzuführen. Rund drei Viertel davon geschahen «auf gleicher Ebene» (z. B. durch Ausgleiten oder Stolpern) und ungefähr ein Zehntel auf Treppen.
— Auf das männliche Geschlecht entfallen doppelt so viele Unfalltote wie auf das weibliche.
— Im Verkehr kommen dreimal so viele männliche Personen um als weibliche.
— Bei den Nichtbetriebsunfällen ist der Anteil der Todesfälle fast dreimal so gross wie bei den Betriebsunfällen. Im Jahre 1970 standen 429 BU-Todesfällen gar 1064 NBU-Todesfälle gegenüber.
— Von den Unfallkosten entfallen in der Nichtbetriebsunfall-Versicherung mehr als zwei Fünftel auf die Verkehrsunfälle.
— Auf 10 000 ordentliche Unfälle entfallen beim Fussballspiel 2, beim Skifahren 10, bei den Wassersportunfällen aber 268 und bei den Bergsportunfällen gar 356 Todesfälle. Im Verkehr entfallen auf 10 000 ordentliche Nichtbetriebsunfälle vergleichsweise 19 Tote.
— Von den Unfällen «bei Sport, Reisen und Erholung» sind mehr als die Hälfte Sportunfälle. Unter diesen treten gemäss ihrer Anzahl besonders die Unfälle beim Ballspiel (vorwiegend Fussballspiel) und die Wintersportunfälle (vorwiegend Skiunfälle) hervor.
— Die Polizeiorgane meldeten für 1971 insgesamt 75 948 Strassenverkehrsunfälle, bei denen 36 800 Personen verletzt und 1771 getötet worden sind.
— Unter den 1771 Personen, die ihren Verletzungen erlagen, befanden sich 912 Fahrzeuglenker, 324 Mitfahrer und 535 Fussgänger, wovon 117 Kinder. Der Ausserortsverkehr forderte 60 % der im Strassenverkehr Getöteten, obschon der Anteil der Ausserorts-Verkehrsunfälle an der Gesamtzahl der Strassenverkehrsunfälle nur 30 % beträgt.

Der Einfluss der Geschwindigkeit auf die Ueberlebenschance der Verkehrsopfer

wurde anhand von mehr als 60 000 den deutschen Versicherungsgesellschaften gemeldeten Verkehrsunfällen wie folgt festgestellt:

Geschwindigkeit	Tote	Schwerverletzte
bis 25 km/h	6,6 %	93,4 %
25— 50 km/h	9,7 %	90,3 %
50— 80 km/h	17,1 %	82,9 %
80—100 km/h	18,3 %	81,7 %
über 100 km/h	20,2 %	79,8 %

Impressions de mode

High Fashion for young Ladies

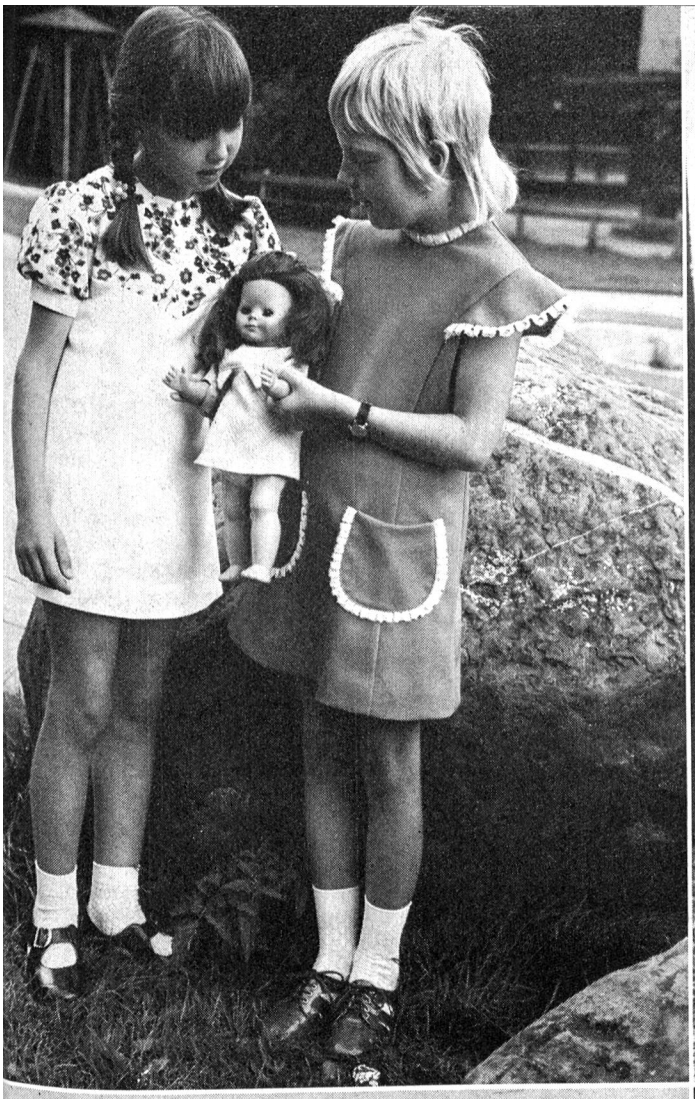
Adrett, farbig, fröhlich, tragbar, vor allem aber praktisch, pflegeleicht und problemlos sind die Attribute für eine neuzeitliche, modische Kinderbekleidung.

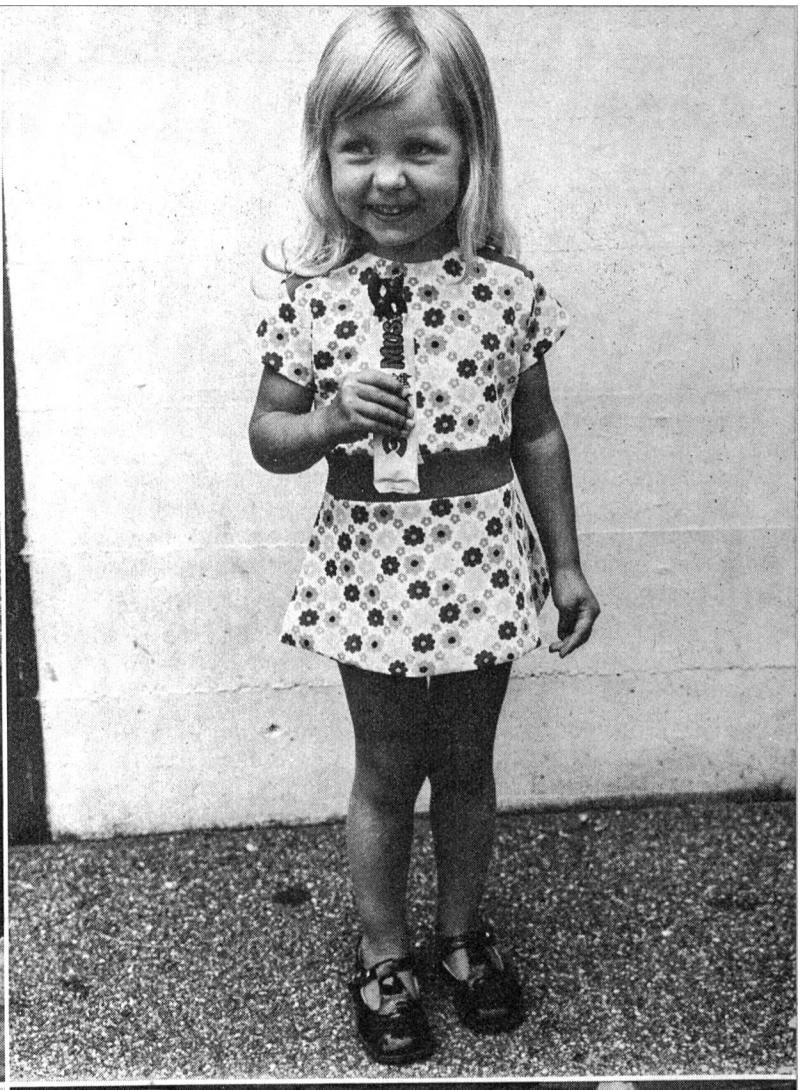
Reizendes, pflegeleichtes Tersuisse-Kinderkleid mit kurzen Aermelchen aus wash-and-wear-Jersey mit blau/türkis/rosé-Floraldessin auf weissem Grund. Schultern und Taille werden durch eingesetzte, blaue Blenden betont; zusätzliche Ziereffekte sind die weissen, aufgenähten Knöpfchen auf den Achseleinsätzen. Modell: J. Herz Söhne, Luzern; Foto: Stephan Hanslin, Zürich. ▶

Zwei Tersuisse-Mädchenkleider aus pflegeleichtem und problemlosem Jersey: links in Weiss ein Modell mit modischen Puffärmelchen und rundem Halsausschnitt — besonders interessant ist hier die Verarbeitung des Uni-Materials mit dem Streublumen-Dessin in den Farben Weiss, Blau, Gelb und Rot. Rechts ein etwas verspieltes, rotes Kleidchen mit Flügelärmelchen und aufgesetzten Taschen, die, wie der runde Halsausschnitt mit weissen Spitzen eingefasst sind. Modelle: Bloch & Co., Zürich; Foto: Stephan Hanslin, Zürich. ▶▶

Ueberaus praktisch und tragbar mit oder ohne Pullover ist dieser rote Tersuisse-Baby-Jumpsuit mit rot/blau/weiss-gestreiftem Göller und Hosenabschluss. Die Schulterträger sind aufknöpfbar; der Reissverschluss geht bis zur Schrittnaht; die Taille wird seitlich durch schmale, elastische Steppereien markiert. In Stil und Art ergänzt das Tersuisse-Mädchenkleid die «Family-Idee»: es ist grün, sein Oberteil und die aufgesetzten Taschen sind grün/rot/weiss-gestreift. Der runde Halsausschnitt mit Knopfverschluss vorn ist mit grünem Passepoil eingefasst. Und beide Modelle sind natürlich aus pflegeleichtem Jersey. Modelle: J. Herz Söhne, Luzern; Foto: Stephan Hanslin, Zürich. ▶

Zwei hübsche, sommerliche Kindermodelle aus pflegeleichtem Jersey — so richtig zum fröhlichen Spiel einladend: links ein zartgelbes Tersuisse-Trägerkleidchen im Badeanzug-Stil mit elastischer Smok-Stepperei rund um die Corsage — weisse Herzchen schmücken als Applikation beide Träger. Rechts ein bunter Tersuisse-Hosendress, bei dem vor allem das Oberteil im Puppenstil (mit Puffärmelchen) den kleinen Evastöchtern reizend steht. Der eckige Göller der lose und weit fallenden Bluse, auf der sich stilisierte orange, blaue und grüne Blumen auf dem weissen Fond tummeln, wird durch die grünen Zackenlitzen noch betont; die dazu passende, unigrüne Hose ist bequem-salopp geschnitten. Modelle: Birmanshof-Textil AG, Rheineck; Foto: Stephan Hanslin, Zürich. ▶▶





Splitter

Inventa AG schliesst Vertrag mit taiwanesischem Polyesterfaser-Produzenten

Die Oriental Chemical Fiber Corporation, Taiwan, die bereits Anlagen zur Erzeugung von Polyester-Stapelfaser und -Filament nacht dem Inventa-Verfahren betreibt, hat sich für den weiteren Ausbau der Produktionskapazität entschlossen.

Es handelt sich hier um die dritte Erweiterung, die — wie alle vorangegangenen — nach dem Inveta-Verfahren erfolgt.

Nach Fertigstellung dieser Erweiterung (etwa Mitte 1973) wird die Oriental Chemical Fiber Corporation über eine gesamte Produktionskapazität von jährlich 12 000 Tonnen Polyester-Stapelfaser und 2500 Tonnen Polyester-Garn verfügen.

Die Inventa AG, Zürich, ist eine Gesellschaft der Emser Werke, welche ihrerseits nach Inventa-Verfahren in Domat/Ems die synthetischen Markenfasern Swiss Polyamid Grilon und Swiss Polyester Grilene produzieren.

Bayer erwirbt Direktbeteiligung an Metzeler AG

Metzeler AG, München, hat das Grundkapital zum 1. 10. 1972 von DM 75 Mio auf DM 100 Mio erhöht. Im Zuge dieser Kapitalerhöhung erwirbt die Bayer AG rund ein Drittel des Aktienkapitals.

Mit einem Umsatz von DM 1,3 Mrd. in 1971 gehört die Metzeler-Firmengruppe, die der bisherige Alleinaktionär Willy Kaus zu ihrer heutigen Grösse und Bedeutung geführt hat, zu den führenden europäischen Unternehmen auf dem Schaumstoff-, Kautschuk- und Kunststoffsektor.

Die jetzt vollzogene Bindung wird die langjährigen vielschichtigen Beziehungen zwischen der Metzeler AG und Bayer AG weiter vertiefen.

Sympa-Fresh: ein voller Erfolg

Vor etwas mehr als einem Jahr wurde auf dem Schweizer Markt «Sympa fresh»-Wäsche aus 50 % Diolen und 50 % Baumwolle eingeführt. Diese neue Wäsche soll den täglichen Wäschewechsel fördern, denn es wurde 1970 festgestellt, dass nur 11 % der Schweizer Männer und 30 % der Schweizer Frauen ihre Wäsche täglich wechseln. Sympa fresh lässt sich leichter waschen, trocknet rascher, leiert nicht aus und bringt zudem alle Eigenschaften von Baumwolle mit sich, das heisst, dass sie weich und angenehm, leicht und absolut kochfest ist.

Die neue Wäsche, die von Opal und Amila hergestellt wird, hat sich in der Schweiz gut eingeführt. Pro Kopf der Bevölkerung wurden fast doppelt so viel Stück verkauft, wie in Deutschland im ersten Jahr.

Neuerdings sind die Herren- und Domenkollektionen durch einige Modelle erweitert worden, und Sympa fresh wird nun zudem in verschiedenen attraktiven Farben angeboten.

Tagungen und Messen

XVII. Kongress der Internationalen Föderation von Wirkerei- und Strickerei-Fachleuten

Ihren diesjährigen Kongress hielt die Internationale Föderation von Wirkerei- und Strickerei-Fachleuten (IFWS) vom 24. bis 27. September 1972 in Stuttgart ab. Das monumentale, 16stöckige Hotel Stuttgart International in der Nähe des Flughafens erwies sich als idealer Tagungsort. Ueber 400 Kongressteilnehmer aus 22 Ländern sind ein Beweis für das Interesse, welches einer derartigen Veranstaltung entgegengebracht wird. Die Schweiz stellte dabei mit nahezu 40 Besuchern die grösste ausländische Delegation.

Dem äusseren Rahmen wurden auch das Programm und die hervorragende Organisation des Kongresses gerecht. Im Mittelpunkt stand traditionsgemäss die eigentliche Fachtagung. Der veranstaltenden Landessektion Bundesrepublik Deutschland gelang es, namhafte Referenten aus dem In- und Ausland hierfür zu gewinnen. Man beschränkte sich bewusst auf wenige aktuelle Themen, um diese dafür umso intensiver zu bearbeiten.

Nach der Eröffnung durch den Tagungspräsidenten, Dipl.-Ing. R. Canzler (BRD), folgte die Begrüssung durch Herrn Dr. B. E. Eggensperger vom Gesamtverband der Deutschen Maschinenindustrie sowie einen Vertreter des Stuttgarter Oberbürgermeisters Dr. A. Klett. Der erste Tag war vorwiegend allgemeinen Tendenzen und wirtschaftlichen Aspekten gewidmet. Den Festvortrag über technische und wirtschaftliche Probleme des Maschenwarenherstellers hielt Dir. Dipl. Ing. P. Uhrmeister (BRD). Die Weltsituation auf dem Maschensektor wurde für die USA von C. Reichmann (USA) und für Europa und Asien von H. Amler (BRD) beleuchtet. Ueber Grössenstandards an Strumpfhosen referierte Dr. E. J. Delate (USA). Als Ergänzung zum Thema Strümpfe ist des weiteren ein Gruppengespräch unter dem Vorsitz von R. Peel (USA) zu nennen.

Einen der Höhepunkte bildete die Podiumsdiskussion über Herrenjersey, an welcher sich Vertreter der verschiedenen Fertigungsstufen wie Stoffhersteller, Ausrüster, Konfektionäre als auch der Handel beteiligten. Dem in Europa nur zögernden Vordringen von Herrenjersey stehen beachtliche Erfolge in den USA, besonders auch mit Kettenwirkwaren, gegenüber. Bei dieser Gruppendiskussion sollten die amerikanischen Teilnehmer zur Klärung der Frage beitragen, warum sich diese neue Artikelgruppe in den USA wesentlich besser durchsetzen konnte als hierzulande. Wie die Diskussion zeigte, lässt sich zu diesem sehr komplexen Thema keine generelle Antwort geben. Die anfänglichen technischen Schwierigkeiten wie Ausbeulen, Glanzbildung und Fadenzieher bei endlosem Polyester als auch gewisse Konfektionsprobleme sind heute weitgehend überwunden. Es stehen nun entsprechende Garntypen und Rundstrickmaschinen der Feinheiten E20-24 zur Verfügung, welche leichtere und gleichzeitig dichtere Qualitäten erlauben. Bei Mischgarnen aus Natur- und Synthetikfasern muss allerdings ein Kompromiss zwischen Scheuerfestigkeit und Pillingresistenz ein-

gegangen werden. Von allen Seiten wurde immer wieder betont, dass nicht ein günstiger Preis, sondern die Qualität im Vordergrund stehen soll. Die Stoffhersteller klagten darüber, dass ihre Anstrengungen auf dem Herrenjerseysektor nicht zum erwarteten Auftragseingang seitens der Konfektionäre führten und sich letztere bei ihren Modellkonstruktionen und der Verarbeitung zu wenig diesen neuen Stoffen anpassen. Von den Ausrüstern wurden die zu starren Massvorschriften und Preisbeschränkungen der vorgelagerten Stufe bemängelt. Die Konfektionäre ihrerseits beanstandeten vor allem die Maschenbeschädigungen beim Nähen. Der Handel hält die angebotenen Kollektionen für zu klein und die Dessins zu wenig ansprechend. Auch das Marketing dieses Sektors scheint nicht besonders glücklich zu sein. Während in den USA vor allem mit Hosen und Freizeitbekleidung ein Werbefeldzug aller beteiligten Stufen gestartet wurde, versuchte man in Europa meist, den viel komplizierteren, klassischen Strassenanzug aus Webstoffen nachzuahmen. Es fehlt an einer breiten Aufklärung sowohl der Verkäufer wie der Konsumenten. Die Werbung wird oft einseitig auf rein synthetische Produkte mit ihren nicht voll befriedigenden bekleidungsphysiologischen Eigenschaften ausgerichtet. Das Problem ist jedoch auch psychologischer Art. Gegenüber dem allem Neuen aufgeschlossenen Amerikaner scheint der Europäer bezüglich seiner Kleidung konservativer zu sein. Während Tragkomfort und Pflegeleichtigkeit bei den Damen zum Siegeszug von Jersey geführt haben, besitzen diese Eigenschaften bei den europäischen Männern nicht dieselbe Zugkraft.

Am zweiten Vortragstag standen spezifische technische Themen im Vordergrund. Neue Messgeräte für die Maschinenindustrie stellten D. Peat (Grossbritannien) und M. Mesny (Frankreich) vor. Ueber neuartige Texturfadenprüfverfahren und ihre Auswertung für die Maschenwarenproduktion sprach Dr. P. Offermann (DDR). Die optimale Systemzahl an Rundstrickmaschinen hatten die Referate von J. Rab (Israel) und Dr. G. Bröckel (Schweiz) zum Thema. Die Verarbeitung von hochbauschigen Acrylfasern auf Strickmaschinen behandelte W. Miltschew (Bulgarien). Einen Ueberblick über neue gewirkte und gestrickte Heimtextilien vermittelte E. Bönisch (BRD). — Es ist geplant, einige der genannten Vorträge in vollem Wortlaut in den «mittex» zu veröffentlichen.

Den gesellschaftlichen Teil bildete ein Bankett mit grosser Modeschau und anschliessendem Tanz. Im Gegensatz zu sonstigen Gepflogenheiten wurden an der Modenschau keine avantgardistischen Modelle, sondern ausschliesslich Kleidungsstücke mit Alltagstauglichkeit gezeigt.

Auch am diesjährigen Kongress bestand wieder Gelegenheit zur Besichtigung von zehn bekannten Strickmaschinenfabriken, Maschenwaren- und Veredlungsbetrieben sowie der Fachhochschule Reutlingen. So öffneten folgende Firmen den Besuchern ihre Tore: Die beiden Flachstrickmaschinenfabriken Stoll und Universal, die drei Rundstrickmaschinenfabriken Mayer, Morat und Terrot, die Strickereien Benger-Ribana und Inter-Jersey, die zwei Strumpffabriken Hudson und Schulte & Dieckhoff sowie die Ausrüstung Lindenfarb.

Der Berichterstatter besichtigte die Firma Benger-Ribana, welche vor wenigen Jahren ihren Betrieb mangels Ausdehnungsmöglichkeiten von der Stadt Stuttgart in das entfernt liegende Bad Rappenau verlagerte und dort nahezu das ganze Personal neu rekrutieren musste. Die genannte Firma ist durch ihre Bade- und Freizeitbekleidung sowie Unterwäsche bekannt und fertigt heute mit 500 Beschäftigten auf 9000 m² Arbeitsfläche zu 80 % modische Artikel. In dem vollkommen neu erstellten, dreistufigen Betrieb sind die Abteilungen Garnlager, Strickerei, Ausrüstung und Konfektion dem Fertigungsablauf entsprechend in einem Gebäude und — abgesehen vom Garnlager — auf einer Ebene untergebracht, während sich Fertigwarenlager, Versand und Verwaltung in einem teilweise mehrgeschossigen, separaten Bau befinden.

Der zweite vom Unterzeichneten besichtigte Betrieb war die grosse Strumpffabrik Hudson in Moosbach. In dem modernen, mehrstufigen Werk werden von 900 Beschäftigten mit 1100 Strickmaschinen täglich 100 000 Strumpfhosen hergestellt und zusammen mit den von auswärts angelieferten Rohteilen 180 000 Einheiten pro Tag ausgerüstet. Dabei arbeitet die Strickerei in drei, die Näherei in zwei Schichten.

Neben der Fachtagung und den Betriebsbesichtigungen fanden noch die Zentralvorstandssitzung und die Generalversammlung der IFWS statt, welche wegen des am Erscheinen verhinderten Int. Sekretärs, H. Hasler (Schweiz) unter dem Vorsitz von F. Benz (Schweiz) tagten. Als wichtigster Beschluss ist die Festlegung des für Ende September nächsten Jahres in der Nähe von Stresa (Italien) vorgesehenen XVIII. Kongresses der IFWS zu nennen, welcher wieder wie 1971 in den USA gemeinsam mit dem Int. Kongress der Unternehmerverbände der Maschenindustrie abgehalten wird.

F. Benz

BISFA-Tagung in Wien

Am 5. und 6. Oktober 1972 tagte in Wien die technische Kommission der Internationalen Vereinigung für Chemiefaser-Normen (BISFA). Vertreten waren dabei die Produzenten von Chemiefasern aus Belgien, der BRD, Frankreich, Grossbritannien, Holland, Italien, der Schweiz, Spanien und aus Oesterreich. Der Zweck dieser Organisation ist die Herausgabe von international vertraglich festgelegten Vorschriften für die Eigenschaften von Chemiefasern im textilen und industriellen Bereich. Weiter beschäftigt sich die Organisation mit der Terminologie, Standardisierung und einheitlichen Bezeichnung dieser Produkte.

Im Sinne dieser Zielsetzung hat die Technische Kommission bei ihrer Wiener Tagung die Neuausgabe derartiger internationaler Vorschriften für Zellulose- und Polyamidgarne im industriellen Einsatzbereich sowie auch für Polyestergarne in textiler Verwendung vorbereitet. Sie hat

weiter ihre Beziehungen zu anderen internationalen Institutionen, die sich mit Standardisierungsaufgaben befassen, erörtert. Mit besonderer Genugtuung hat man bei diesem Anlass davon Kenntnis genommen, dass die unter der Leitung der BISFA von verschiedenen internationalen Textilverbänden ausgearbeitete Umrechnungstabelle für Einheiten nach der traditionellen Garnnumerierung in das neue Tex-System jetzt weltweit als internationale ISO-Norm eingeführt wurde.

Die österreichische Chemiefaserindustrie hat für die Teilnehmer einen Empfang im Palais Pallavicini veranstaltet und damit ermöglicht, dass neben den fachlichen Diskussionen auch wertvolle persönliche Kontakte geschlossen werden konnten. Im Februar 1973 wird die Kommission ihre nächste Sitzung in Paris abhalten.

Treffen der Welttextilindustrie in Jerusalem

Die Stellung der Textilindustrie zwischen den Giganten der Chemiefaserindustrie und den Grossverteilern steht im Mittelpunkt der Gespräche bei der nächsten Hauptversammlung des Internationalen Verbandes der Baumwoll- und verwandten Textilindustrien (IFCATI), die in Jerusalem vom 13. bis 17. November 1972, über Einladung des israelischen Textilverbandes, abgehalten wird. Wie J. Craig Smith (USA), der Präsident des Verbandes, bekanntgab, werden mehr als 100 Delegierte und Beobachter aus 21 Ländern an der Konferenz teilnehmen.

Eine Arbeitssitzung wird das Thema «Die Textilindustrie als Mittel der industriellen Entwicklung» zum Gegenstand haben. Führende Textilindustrielle aus Entwicklungsländern, wie Indien und Mexico, werden in einem Meinungsaustausch zu industriellen Entwicklungsstrategien Stellung nehmen, unter besonderer Berücksichtigung der in ihren Ländern gemachten Erfahrungen.

Unter den Sprechern befinden sich bekannte Persönlichkeiten wie A. Schlange-Schöningen, der letztjährige Präsident des CIRFS, Jack B. Jackson, Präsident von J. C. Penny, einem der grössten amerikanischen Warenhauskonzerne, und N. Hinerfeld, Präsident des amerikanischen Bekleidungsverbandes (AAMA).

Für die Konferenz konnte der weltweites Ansehen geniessende israelische Archäologe Prof. Ygael Yadin gewonnen werden, der einen Vortrag über die «Bar-Kochba-Briefe» halten wird.

Eine Reihe gesellschaftlicher Veranstaltungen sowie Ausflüge nach Bethlehem, Jericho, Qumran, Masada und Dimona — die Textilstadt in der Wüste — runden das Programm ab.

Die IFCATI ist das Weltparlament der Baumwoll- und verwandten Textilindustrien. Sein Hauptsitz befindet sich in Zürich.

Kongress der europäischen Chemiefaserverarbeiter

Die 1954 gegründete AIUFFAS (Association internationale des utilisateurs de filés de fibres artificielles et synthétiques), die ihren Sitz in *Zürich* hat, setzt sich aus den nationalen Verbänden der europäischen Seidenindustrie, deren Mitglieder zur Hauptsache Garne aus Kunstfasern und Synthetics — und nur noch zu einem bescheidenen Teil aus Seide — verarbeiten, zusammen. Es gehören ihr die entsprechenden Organisationen aller EWG- und EFTA-Länder sowie Spaniens an; sie stellt in ihrer Branche damit ein wichtiges Koordinationsorgan der beiden Wirtschaftsbereiche dar.

Ende September fand auf Einladung des Verbandes schweizerischer Seidenstoff-Fabrikanten (VSF) in Zürich der diesjährige Kongress der AIUFFAS statt. Im Rahmen des handels- und wirtschaftspolitischen Teils hielt NZZ-Redaktor Dr. W. Zeller einen vielbeachteten Vortrag über die Chancen einer europäischen Währungsunion, an den sich eine rege benützte Diskussion anschloss. Der den industriellen Fragen gewidmete Teil stand seinerseits ganz im Zeichen eines Referates von A. Achermann von der Firma Gebr. Sulzer AG über die Einflussgrössen auf die Wirtschaftlichkeit neuer Textilanlagen; sein Ausblick auf das Jahr 2070, der von den sonst üblichen, meist auf die Jahrtausendwende ausgerichteten Perspektivstudien schon durch das Zeitmass erheblich abwich, wurde nicht zuletzt auch von den rund 140 Absolventen der beiden Textilfachschulen Wattwil und Zürich, welche vom VSF im Sinne der Nachwuchsförderung zu allen Vorträgen des AIUFFAS-Kongresses als Gäste eingeladen worden waren, mit grossem Interesse zur Kenntnis genommen. Zweifellos wird dieses Referat die künftigen Kaderleute in der nächsten Zeit in den beiden Schulen noch stark beschäftigen. Der Vortrag, den schliesslich Ständerat O. Reverdin am Schlusstag über die politische Integration Europas im Sinne einer Standortsbestimmung hielt, bildete einen weiteren Höhepunkt der AIUFFAS-Generalversammlung; die Ausführungen des Genfer Geschichtsprofessors und ehemaligen Präsidenten der Beratenden Versammlung des Europarates beeindruckten die anwesenden Delegierten von zwölf Ländern, die sich meist nur mit der wirtschaftlichen Integration Europas befassen, in ausserordentlicher Weise und gaben Anlass zu weitausholenden Fragestellungen. Das Interesse, das die industriellen Chemiefaserverarbeiter der beruflichen Ausbildung entgegenbringen, wurde auch durch eine Reise der Kongressdelegierten nach Wattwil zur Besichtigung der dortigen Textilfachschule zum Ausdruck gebracht. An der gesellschaftlichen Schlussveranstaltung in einem Zürcher Zunfthaus überraschte AIUFFAS-Präsident Juan Torra-Balari (Barcelona) die Delegierten mit der vom Exekutiv-Ausschuss beschlossenen Ernennung des zurücktretenden schweizerischen Nationaldelegierten und Gründermitgliedes *Robert H. Stehli* (Zürich) zum Ehrenpräsidenten der AIUFFAS.

Ernst Nef

Oesterreichs Chemiefaserindustrie und das grössere Europa

Für die Chemiefaserindustrie, die ja schon bisher stark exportorientiert war, und die sich in aller Welt gegen Konkurrenten durchzusetzen hat, können die Aussichten für die zukünftige Entwicklung allgemein positiv beurteilt werden. Dies erklärte Generaldirektor Rudolf H. Seidl von der Chemiefaser Lenzing AG anlässlich seines Festvortrages bei der diesjährigen Generalversammlung der Gesellschaft für Chemiewirtschaft im Wiener Haus der Industrie. Allerdings warnte er vor übermässigem Optimismus, weil in den letzten Jahren vor allem bei synthetischen Fasern Produktionskapazitäten aufgebaut wurden, die nicht marktkonform sind, so dass starker Preisdruck und Erlösrückgang die Folge waren.

Die österreichische Chemiefaserindustrie hat heute ihre Absatzmärkte in der ganzen Welt und wird deshalb von wirtschaftlichen Störungen und Veränderungen in allen Ländern der Erde beeinflusst. Gerade in den letzten eineinhalb Jahren wurde dies durch die Schwierigkeiten auf dem internationalen Währungssektor deutlich. Nachdem die Konvertibilität des US-Dollars den bisherigen Wirtschaftstrend zur Liberalisierung umgekehrt hat, macht sich eine immer stärkere Tendenz zur gegenseitigen Abkapselung der einzelnen nationalen Wirtschaftsgebiete durch Schutzmassnahmen auf dem Gebiet des Kapital-, Waren- und Dienstleistungsverkehrs bemerkbar. Wenn nicht rechtzeitig alle Länder gemeinsam diese Probleme lösen, werden besonders die exportintensiven westeuropäischen Länder und Japan Schaden erleiden, während die nicht stark aussenhandelsorientierten Wirtschaftsgebiete, wie die USA, der Ostblock und China viel weniger von den Folgen derartiger Beschränkungen betroffen würden. Generaldirektor Seidl sieht in der Ausarbeitung eines langfristig gültigen Währungssystems unter Beibehaltung der Goldbasis — allerdings bei Neubewertung des Goldpreises — gewisse Lösungsmöglichkeiten. Freilich wird Gold als Deckungsfaktor nicht ausreichen, so dass man die Sonderziehungsrechte zur Ersatzfunktion heranziehen müsste. Kontrollen sollten aber verhindern, dass über die Sonderziehungsrechte die Zahlungsbilanzdefizite einzelner Staaten finanziert werden. Schliesslich sollten auch die zwischenstaatlichen kurzfristigen Kapitalströme einer Kontrolle unterworfen werden, um ihre störenden Auswirkungen auf den internationalen Zahlungsverkehr auszuschalten.

Aufgrund des mit 1. Oktober in Kraft tretenden Interimsabkommens und des Globalabkommens Oesterreichs mit der EWG, das im kommenden Jahr Geltung erlangen wird, werden sich die Warenströme Oesterreichs nunmehr verstärkt nach den jetzigen EWG-Ländern richten. Auf dem Sektor der Chemiefaserproduktion ist Westeuropa ein mächtiger Partner, da beinahe ein Drittel der auf der Welt erzeugten 9,36 Mio t Chemiefasern aus diesem Raum kommen. Oesterreich ist im Vergleich dazu mit seinen Fabrikationsstätten in Lenzing, Linz und St. Pölten bei einer Gesamtproduktion von etwas über 100 000 t Fasern und Fäden (1971), ein eher bescheidener Partner. Infolge des relativ kleinen Inlandsmarktes werden jedoch 2/3 bis 3/4 der österreichischen Produktion exportiert. Durch laufende Investitionen wird es der österreichischen Chemiefaserindustrie möglich sein, das Sortiment sowohl mengen- als auch qualitätsmässig auf den grösseren Markt abzustimmen, und man wird versuchen, eine optimale Struktur des Angebotes für den grösseren Markt zu erreichen. In der Chemiefaserindustrie haben die Preiskämpfe der letzten Jahre insofern zu einem deutlichen Widerspruch geführt als einem immer grösseren Kapitalaufwand ein infolge der Preisgestaltung nur sehr langsamer Kapitalrückfluss gegenübersteht. Massnahmen, die eine gewisse volkswirtschaftliche Koordinierung der Investitionen zum Ziel haben, um Fehlinvestitionen zu vermeiden, sollten daher durchaus erwogen werden. Hingegen ist die Verringerung der Mobilität der Produktionsmittel mit der Wirtschaftspolitik eines grösseren Marktes unvereinbar. Koordinierung und Konzentration von Produktionsbetrieben haben dort ihre Berechtigung, wo sie zu einer Senkung der Produktionskosten führen und damit eine Preisreduktion ermöglichen. Allerdings liegen bei der hochrationalisierten Produktionsweise moderner Fabriken die Mindestgrössen für Chemiefaseranlagen heute bereits ziemlich hoch. So müssen angesichts der Kapital- und damit der Fixkostenintensität dieses Industriezweiges etwa bei Viskosefasern Betriebsgrössen von ca. 70 000 jato als Minimum angesehen werden. Bei Anlagen für synthetische Fasern liegt diese Grösse bei etwa 30 000 jato, es sei denn, dass kleinere Produktionsstätten in bereits bestehende grössere Werke integriert sind. Für die österreichische Viskosefaserindustrie stellt die Einreihung von Zellwolle unter die sensiblen Produkte eine Benachteiligung dar, auch wenn die vorgesehenen Kontingente 1973 nicht zur Anwendung kommen. Gegenüber den ehemaligen EFTA-Staaten, die nunmehr die Vollmitgliedschaft in der EWG anstreben, ist ein teilweiser Wiederaufbau der Zollschranken vorgesehen, was nicht ohne Auswirkungen bleiben kann.

Die Eingliederung Oesterreichs in den grösseren europäischen Wirtschaftsraum wird in vielen Industriezweigen strukturelle Umstellungen erfordern, die nur durch den Einsatz zusätzlichen Produktivkapitals möglich sein werden und die der Unterstützung durch verschiedene Finanzierungsmassnahmen bedürfen. Wesentlich erschwert werden diese Umstellungen durch Kostenbelastungen wie etwa die Investitionssteuer und die unterschiedliche Aufnahmefähigkeit des österreichischen Kapitalmarktes. Der Erfolg aller Begleitmassnahmen wird durch übermässigen Preis- und Lohnauftrieb in Frage gestellt, der die Wettbewerbsposition Oesterreichs gegenüber dem Ausland verschlechtern muss. Nur wenn seitens der Regierung und der zuständigen Institutionen alle Anstrengungen unternommen werden, um der inflationistischen Tendenz auf dem österreichischen Markt entgegenzuwirken, wird es gelingen, die Schwierigkeiten zu überwinden, die insbesondere den exportorientierten Unternehmen aus der Unsicherheit auf dem Währungssektor und durch die notwendigen Strukturanpassungen an den grösseren Markt erwachsen.

Kinderkleidung lebhaft gefragt

Die Hersteller von Kindermode stellten die stärkste Angebotsgruppe auf der Herbstveranstaltung der Internationalen Messe für das Kind Köln vom *13. bis 15. Oktober 1972.*

Besonders breit und vielseitig präsentierte sich auch diesmal wieder das Angebot der Hersteller von *Kinderkonfektion.* Der Set-Gedanke, vor allem in Zusammenstellungen mit Hosen, wurde in fast allen Kollektionen weiter ausgebaut. Ausgezeichnet kamen für Kinder jeden Alters Karo- und Streifenblazer mit geschwungenen Revers und leichter Antaillierung an. Das beliebte Polohemd, das voller Phantasie bedruckt oder mit originellen Applikationen geschmückt ist, bekommt im nächsten Sommer ernsthafte Konkurrenz durch «Bauernkittel», die zu Jeans oder Hosen im Leinenlook getragen werden sollen. Wikkelblusen und Wickelröcke entsprechen den Vorschlägen der aktuellen DOB und interessierten daher vorwiegend im modelligen Genre. Auffallend breit ausgemustert war diesmal das Kleiderangebot, da sowohl Handel als auch Industrie mit einem Come-back des Kleides rechnen. Wippende Faltenröcke, Flügelärmel und Volantsäume werben im nächsten Sommer um die Gunst der Mädchen. Nicht zuletzt verleihen auch die aparten Modestoffe den Kleidern zwingenden Reiz, zumal die Farbpalette mit hellem Rot, Sonnengelb, Matisseblau und Grasgrün genau auf den kindlichen Geschmack ausgerichtet ist.

Das trifft auch für die neuen Angebote bei der *Maschenmode* zu. Auf der einen Seite interessieren die frischen Tricolorefarben als Streifen, Ringel und Phantasiedessins, auf der anderen Seite gefallen die weichen Aquarelltöne mit viel Weiss. Glänzendes Acrylgarn und modische Synthetikgarne mit Leinengesicht geben einem Grossteil der Maschenmodelle das neue attraktive Aussehen. Durchbruch-Effekte und interessante gerippte Partien wirken abwechslungsreich und verkaufssicher, so dass der Handel zügig orderte. T-Shirts werden im Interlook noch stärker zu Verkaufsfavoriten, ebenso das Chemisette mit abgerundeten Säumen. Modelle in Modefarben oder mit grossen Drucken begegneten sehr starkem Interesse. Modische Pullis werden im Kimonoschnitt oder mit Fledermausärmeln gebracht, andere Modelle bestechen durch Glockenärmel, eingestrickte kontrastfarbene Schulterblenden oder aparte Diagonalstreifen. Zu zahlreichen Pullis gibt es abgestimmte Röcke oder ganze Set-Serien mit Blazer, Blouson, Shorts und langer Hose, da die Kombinationsidee auch in der Maschenmode erfolgreich weitergeführt und vom Handel mit guten Aufträgen honoriert wurde.

Set-Serien bestimmen auch das Bild der *Kinderwäsche.* Bedruckt oder in kräftigen Unis, haben die Garnituren oft eher Freizeit- als Wäschecharakter. Längst verwischen sich die Grenzen zwischen reiner Wäsche und Strandbekleidung. Das T-Shirt ist zu einem der beliebtesten Kleidungsstücke der Kinder geworden, obwohl es ursprünglich nur für Unterwäsche verwendet wurde. Auch bei den Schlafanzügen zeigt sich die Freizeitrichtung und damit der doppelte Verwendungszweck. Dass daneben für die kleinen Mädchen eine romantische Nachtwäsche angeboten wird, bei der lustige Bauernkaros und Folklore-Dessins zum Einsatz kommen, legt Zeugnis ab von der Vielseitigkeit der aktuellen Wäschemode für Kinder.

Textiltechnologisches Kolloquium der ETH

Wintersemester 1972/73

Alle 14 Tage, Donnerstag 17.15 bis 19.00 Uhr, Hörsaal D 45, Chemiegebäude der ETH, Universitätstrasse 6

Thema:

Methoden der Qualitätskontrolle in der Textilindustrie

16. November 1972:

Prof. Dr. D. W. T. Rippin, Technisch-Chemisches Laboratorium der ETH Zürich, «Planning for Quality Control».

30. November 1972:

D. Hoffmann, Zellweger AG, Uster, «Problemstellungen auf dem Gebiete der Qualitätskontrolle in der Spinnerei und deren Lösungen».

14. Dezember 1972:

H. Löffel, Sandoz AG, Basel, «Moderne Methoden der Qualitätskontrolle von Textilchemikalien unter spezieller Berücksichtigung der Dünnschichtchromatographie».

18. Januar 1973:

Dr. R. Bauhofer, Ciba-Geigy AG, Basel, «Probleme in der Qualitätsprüfung von Farbstoffen».

1. Februar 1973:

Dr. X. Fink, Ciba-Geigy AG, Basel, «Verwendung von Farbmetrik und Statistik in der Qualitätskontrolle von Farbstoffen».

15. Februar 1973:

Dr. E. Rohner, Datacolor AG, Dietlikon, «Farbbestimmung und Farbbewertung für die Farbkontrolle in der Textilindustrie».

Eidgenössische Technische Hochschule
Institut für Textilmaschinenbau
und Textilindustrie
und
Technisch-Chemisches Laboratorium

Technik

Die neue Kohler Crochet Elastic Maschine

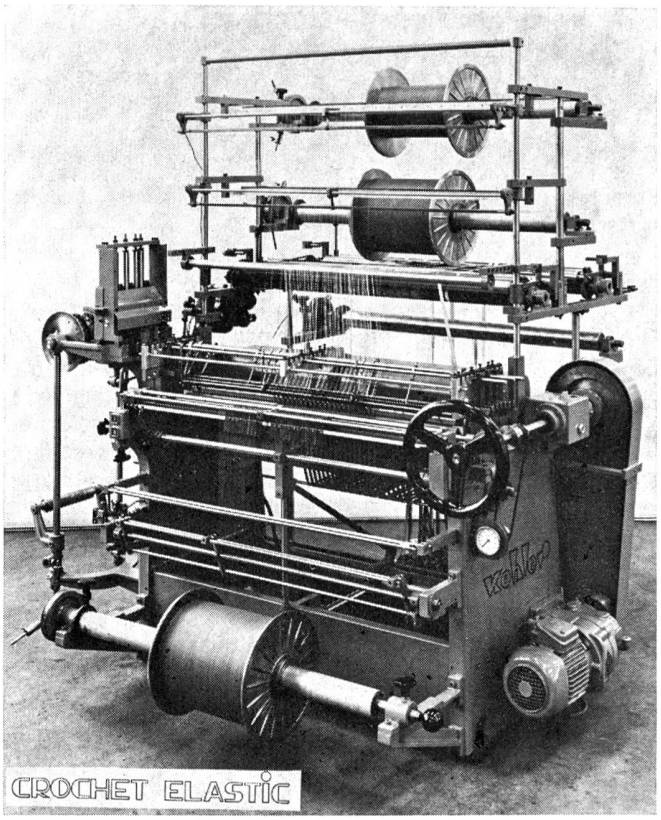
Das neue Modell *Kohler Crochet Elastic «BEG»* dient zur Herstellung von elastischen Bändern, Spitzen, Rüschen und Stoffen aller Art. Gehäkelte Gummibänder haben in letzter Zeit gegenüber gewobenen und geflochtenen Bändern im Absatz sehr stark zugenommen, da die Produktion bedeutend grösser ist und dadurch eine Kostensenkung erreicht werden kann. Die Maschine wird wahlweise mit einzeln einsetzbaren Zungennadeln oder für geschlossene Fransenbildung verwendbaren Patentkopfnadeln ausgestattet.

Neu ist die Steuerung der Nadelbarre durch Bügelexzenter. Der hintere Stillstand der Nadeln (ca. 130°) sowie eine Schüttelbewegung zum besseren Abschlag der Masche ergibt eine saubere Ware. Durch diesen Antrieb wurde eine über 50prozentige Produktionssteigerung und bis zu über 500 U/min erreicht. Die horizontale und vertikale Bewegung der Lochnadelbarre übernehmen, ähnlich wie bisher, je eine Kurvenscheibe.

Die Type «BEG» ist mit 7, 10 oder 12 Schusslegeschienen erhältlich, deren Auf- und Abwärtsbewegung ebenfalls mit Hub-einstellbaren Bügelexzentern betätigt wird. Diese werden durch Kettenglieder direkt gesteuert. Pro Maschenreihe sind für die Schusslegung zwei Kettenglieder «ST» oder ein Kettenglied «DL» (doppellang) erforderlich. Der Mustertrommelumfang beträgt bei Kettengliedern «ST» 24 und bei Kettengliedern «DL» 12. Für lange Musterketten besteht eine Kettenverlängerung mit Leitrollen. Ein in Nuten zwischen den einzelnen Spuren der Kettentrommel anzubringendes Kettenteilblech erlaubt die gleichzeitige Verwendung verschieden langer Ketten. Daraus ergibt sich eine beträchtliche Einsparung von Kettengliedern. Abschlagkamm, Rückhalteschiene und Zungensicherungsband entsprechen der allgemeinen Häkeltechnik. Die Schussstangen haben zusätzlich ein neues Federungssystem, um der höheren Geschwindigkeit gerecht zu werden.

Der intermittierende Warenabzug wird durch einen Exzenter und eine Sperrklingenschaltung gesteuert, was ein genaues Einstellen der Maschenlänge gewährleistet.

Die Maschine kann entweder ab Scheibenspulen oder Teilkettbäumen gespiesen werden. Bei Verwendung von Spulen werden diese auf ein Spulenbrett aufgesteckt, und die Fadenspannung wird mit Gewichten auf den einzelnen Spulen reguliert. Die Kettbaumeinrichtung für die Schussfäden wird oben, hinten an der Maschine angebracht, während die Einrichtung für die Kettfäden unten, vorn liegt. Auf Wunsch kann auch ein Fadenspannregler mit elektrischer Abstellung durch zwei Endschalter angebracht werden. Kett- als auch Schussfäden werden dazu einzeln durch Fadenspanngewichte in Verbindung mit einer elektrischen Niederspannungs-Abstellvorrichtung überwacht. Der Antrieb erfolgt durch einen Drei-Phasen-Elektromotor über ein stufenlos regulierbares Getriebe. Auf Wunsch ist auch ein Antrieb mit Kriechgangmotor lieferbar.



Kohler Crochet Elastic «BEG»

Das Modell «BEG» wird in den Arbeitsbreiten von 70, 100 oder 150 cm und in den Feinheiten von 4, 5 oder 6 Nadeln per 1 cm (10, 12 oder 15 Nadeln per 1 engl. Zoll) gebaut.

Durch entsprechende Nadeleinteilung lassen sich auf einfache Weise verschiedene Feinheiten erreichen. Zum Beispiel erhält man bei einer Feinheit von 6 Nadeln per 1 cm durch Weglassen einer Nadel (also 1 voll — 1 leer) eine 3er Teilung oder bei 1 voll — 2 leer eine 2er Teilung usw.

Eine grosse Anzahl Zusatzapparate dienen zur Erweiterung von Muster- und Einsatzmöglichkeiten dieser vielseitigen und leistungsfähigen Maschine.

Die Zuführung der elastischen Fäden, ob ab Spulen, Kettbaum oder in Bandform, direkt aus der Schachtel, erfolgt durch eine automatische, positive Gummifadenzuführung mit zwei Paar Rollen. Die Uebersetzung kann je nach Verwendung von nackten oder umsponnenen Gummi- oder Elastomer-Fäden gewechselt werden. Die Zuführung des elastischen Fadens kann, wie beim Warenabzug, durch einen Exzenter und Sperrklinkenschaltung gesteuert werden. Alle «BEG»-Maschinen sind serienmässig mit einer verstärkten Schussstange und einer Fadenführer-Grundschiene mit auswechselbaren Lochnadelnsegmenten ausgerüstet.

Auf Wunsch sind auch ein Meterzähler, Tachometer und Dreischichten-Schusszähler gegen Aufpreis lieferbar. Dazu besteht die Möglichkeit, eine automatische Oelung der Musterketten anzubringen.

Eine perfekte Dienstleistung um Habasit® Riemen und Bänder

Forschung und Entwicklung im Dienste wirtschaftlicher Vorteile

Erst der vollsynthetische Aufbau von Antriebs-Flachriemen, Spindel- und Transportbändern eröffnete diesen modernen Maschinenelementen neue Einsatzgebiete und Konstruktionsmöglichkeiten (z. B. extrem hohe Leistungsübertragung bis 5000 PS und Geschwindigkeiten von 100 m/sec.). Habasit AG hat hier massgebliche Pionierarbeit geleistet. Hochentwickelte chemische und technologische Forschung sind Garanten für die Spitzenstellung auf dem Weltmarkt. In der Tat werden bis zu 10 % des Umsatzes in die Forschung und Entwicklung investiert.

Habasit® System — der Schlüssel zum «do-it-yourself»

Anlagen und Maschinen werden immer komplizierter und leistungsfähiger: eine anteilmässige Erhöhung der Fixkosten muss damit meistens als Tatsache hingenommen werden. Durch die sich immer mehr durchsetzenden integrierten Arbeitsabläufe hängt die Fertigung vom einwandfreien Funktionieren jedes einzelnen Produktionsgliedes ab. Dazu kommt eine Verknappung und Verteuerung der Arbeitskräfte, die sich in Zukunft noch mehr akzentuieren werden. Diese Ausgangslage führte zum Ausbau des Habasit® Systems; es umfasst:

— Berechnungsgrundlagen
— Apparate zum Schneiden, Ausschärfen, Presskleben und Montieren
— Betriebs- und Montage-Anleitungen.

Berechnungsgrundlagen — auch für den Laien geeignet

Aufgrund übersichtlicher Berechnungstabellen und -beispielen kann die optimal auf die spezifischen Betriebsbedingungen abgestimmte Habasit® Riemen- und Bandtype auch ohne besondere Fachkenntnisse zwingend bestimmt und exakt dimensioniert werden, wodurch eine maximale Ausnützung der Qualitätseigenschaften garantiert wird. Bei besonderen Problemen, Anforderungen oder Betriebsverhältnissen steht ein qualifizierter Stab von Applikationsspezialisten mit Rat und Tat zur Seite.

Schneiden ab eigener Vorratsrolle — ein wesentlicher Rationalisierungs-Faktor

Viele Unternehmen verfügen über Vorratsrollen der von ihnen eingesetzten Riemen- und Bandtypen. Umtriebe, Wartezeiten sowie Versorgungsengpässe entfallen damit. Anhand der mit Hilfe der Berechnungstabellen ermittelten Daten kann mit Schneidmaschinen der Riemen oder das Band vorerst exakt auf Länge und Breite geschnitten werden.

Ausschärfen — ohne Probleme

Zum Endlosverbinden müssen die Riemen- und Bandenden alsdann hauchdünn auslaufend ausgeschärft werden. Dazu stehen je nach Bedarf handgetriebene oder elektrische Modelle zur Verfügung. Bei jeder Riemen- und Banddicke wird die optimale Ausschärflänge automatisch erzielt.

Presskleben

Die ausgeschärften Enden können nun mittels besonderen Klebern und thermostatisch geregelten Heizpressen schlagfrei endlosverbunden werden. Einige Modelle sind speziell zum Einsatz direkt in der Maschine oder Anlage geeignet. Kurze Presszeiten von wenigen Minuten halten Stillstände auf einem absoluten Minimum.

Montage durch Presskleben direkt auf der Maschine oder Anlage

Für Anlagen mit starren Achsen sind spezielle Spannvorrichtungen verfügbar: ein Aufwürgen der Riemen und Bänder wird dadurch umgangen. Bei fast jeglicher Anordnung ist ein Endverbinden direkt in der Maschine oder Anlage möglich, wodurch sich oft aufwendige Ausbauarbeiten erübrigen.

Betriebs- und Montageanleitungen

Mit jeder Lieferung wird eine ausführliche Betriebs- und Montageanleitung kostenlos abgegeben. Die Vorteile sind augenfällig: unterschiedlich dimensionierte Riemen und Bänder ab gleicher Vorratsrolle (Reststücke können verwendet werden), praktisch keine Betriebsausfälle, Kosten- und Zeiteinsparungen durch «do-it-yourself» und vor allem durch die Präzision der Endverbindung gewährleistete lange Lebensdauer.

Sämtliche Habasit® Niederlassungen, Vertragspartner und Servicestellen sind mit solchen Apparaten ausgerüstet und liefern Riemen und Bänder je nach Wunsch in ganzen Fabrikationsrollen, geschnitten, ausgeschärft oder gar endverbunden. Nichtsdestoweniger profitieren zahlreiche, führende Industrieunternehmen in aller Welt vom Habasit® System — sei es für Antriebsriemen, Maschinenbänder, Faltschachtelbänder, Fournisseurbänder, Spindelbänder, Transportbänder oder/und Rundriemen, indem sie ihre Betriebe mit einem auf ihre Bedürfnisse abgestimmten Sortiment von entsprechenden Apparaten ausgestattet haben. Als echter Beitrag für höhere Wirtschaftlichkeit sind sie dort nicht mehr wegzudenken — das Habasit® System wird als perfekte Dienstleistung betrachtet.

Habasit AG, 4153 Reinach

Hülsensortiermaschine HSM-K-160

Die HSM-K-160 richtet die Hülsen nach ihrer Konizität, also spitzengleich aus und legt sie in Kästen ab.

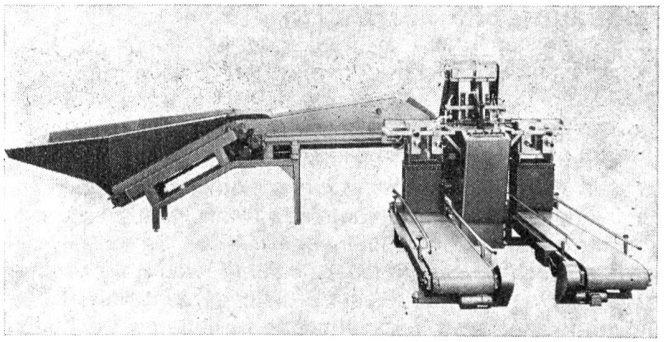
Im allgemeinen können die im Betrieb gängigen Hülsenkästen benützt werden. Die Anzahl Hülsen je Kasten kann über elektrische Zähler genau eingestellt werden.

Die Kosten, die in den Spinnereien für die manuelle Hülsensortierung aufgewendet werden, sind beträchtlich. Da die HSM-K-160 in einer Stunde ca. 10 000 Hülsen sortiert und ablegt, wird dieser Kostenfaktor erheblich herabgesetzt. In Betrieben, in denen noch manuell sortiert wird, lassen sich deshalb durch den Einsatz von Hülsensortiermaschinen noch beachtliche Einsparungen erzielen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich die Beschaffungskosten innerhalb kurzer Zeit amortisieren, so dass in diesem Fall von einer in jeder Hinsicht gerechtfertigten Investition gesprochen werden kann. Im weiteren sei auf die folgenden technischen Details der HSM-K-160 verwiesen:

Die Maschine hat einen Behälter mit rund 500l Fassungsvermögen, in den die zu sortierenden Hülsen geschüttet werden. Für das Einschütten kann ein für Kisten oder Transportwagen passendes Hub- und Kippgerät geliefert werden. Ein nach oben laufendes Transportband führt die Hülsen aus dem Behälter einem längeren horizontalen Band zu. Da die Hülsen auf diesem flach und lose laufen, kann man hier stark beschädigte oder mit Garnresten behaftete Hülsen einfach und rasch von Hand entfernen. In der Nähe dieses Transportbandes wird man zweckmässigerweise auch den Hülsenreiniger aufstellen (PHR-I). Am Ende dieses Bandes fallen die einzelnen Hülsen in einen Zwischenbehälter. Hier werden die fälschlicherweise ineinander gesteckten Hülsen über eine Spezialvorrichtung abgeführt.

Von hier aus gelangen die einzelnen Hülsen über ein schräg hochgehendes Transportband zum Hülsenmagazin, in dem sie gestapelt werden. Der Sortierkopf tastet die Hülsen schnell und sicher nach ihrer Konizität ab und dirigiert sie fehlerfrei nach links und rechts. Auch nach längerer Kontrolle werden keine Fehler bei der spitzengleichen Sortierung festgestellt. Diese Sicherheit wird zusammen mit der hohen Leistung der Maschine nur durch die patentierte Methode der mechanischen Sortierung nach zwei Seiten mit Hilfe eines Sortierfingers aus Spezialkunststoff ermöglicht, der die Hülsen nicht beschädigen kann. Die Hülsensammler befinden sich an beiden Seiten des Sortierkopfes, in den die Hülsen bei jedem Schlag geführt werden. Durch Zähler am Schalttisch kann die Anzahl Hülsen für eine Füllung des Sammlers genau eingestellt werden. Die Zylinder zum Oeffnen und Schliessen der Klappen der beiden Hülsensammler werden pneumatisch bedient.

Für die Zu- und Abfuhr der Kästen der Doffer-Magazine sind zwei Transportbänder vorgesehen. Auf jedem Band finden mehrere Kästen Platz. Auch hier kann der Hülsensammler mengenmässig auf die Kästen einreguliert werden.



Hülsensortiermaschine HSM-K-160

Die hohe Leistung wird nicht nur durch die mechanische Sortierweise erreicht, sondern auch durch die ununterbrochene Arbeit der Maschine während der Zu- und Abfuhr der leeren bzw. abgefüllten Kästen. Fotozellen regeln den Lauf der Transportbänder und Zylinder; Zähler und Lichtzellen sorgen für den Start und das Anhalten der Bänder mit den gefüllten und leeren Kästen. Schon bei der Entwicklung der Konzeption der Maschine wurde dem Sortieren sehr leicht konischer Hülsen besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Anlässlich einer Demonstration wurden ähnliche Hülsen mit einer Konizität von 1 : 100 sortiert, die sich ohne besondere Markierung bereits von Auge schwer unterscheiden lassen. Die HSM-K-160 arbeitete in diesem Fall absolut zuverlässig und legte sämtliche Hülsen mit gleicher Geschwindigkeit ausnahmslos spitzengleich ab.

Ein zusätzlicher Vorteil dieser Maschine ist, dass die Hülsen direkt in die Magazine der Dofferautomaten gelegt werden können. Hierzu ist nur eine geringfügige Aenderung oder ein Einsatzstück erforderlich. Wichtig ist dabei auch, dass immer genau die benötigte Anzahl abgelegt wird.

Die Hülsensortiermaschine ist mit vier Motoren von insgesamt 1,6 PS Leistung ausgestattet. Sie beansprucht einen Platz von 510 x 355 cm. Der Längenbereich der Hülsen kann bei 200 bis 300 oder 250 bis 350 mm liegen.

Abschliessend kann gesagt werden, dass die HSM-K-160 den Eindruck einer gut konzipierten,zweckmässigen und betriebssicheren Maschine vermittelt, die mit den letzten Neuheiten auf dem Gebiet der Steuerung versehen ist.

Hersteller: M. Brouwer & Co., Hengelo (Holland).

Vertreten durch: Hch. Kündig & Cie., 8620 Wetzikon/ZH.

Marktbericht

Rohbaumwolle

Die Nachfrage nach Baumwollgarnen und Baumwolltextilien blieb gut, was die Rohstoffnachfrage belebte. Ungünstige Wetterverhältnisse aus verschiedenen Produktionsgebieten, zu denen Nicaragua, sowie der «Mittlere Osten» gehören, aber auch Verspätungen mit den Ernten bewegten viele Verbraucherkreise zu Käufen, was naturgemäss auf dem Weltmarkt eine feste Preistendenz hervorrief. Die Preise der späteren Verschiffungen in höheren Qualitäten zogen an und blieben weiterhin fest, aber auch die Prämien der Qualitätssorten aus dem Mittleren Osten erweiterten sich. Syrien erhöhte die Basispreise, und die türkischen Inlandpreise stiegen auf ein unattraktives Niveau, so dass es besonders günstiger Händlerangebote bedarf, um in Europa zu Geschäften zu kommen.

Der *Weltübertrag* war am 1. August 1972 verhältnismässig klein, beispielsweise betrug dieser bekanntlich in den USA in «longstaple Upland Baumwolle» (1 1/8" und länger) insgesamt nur 332 600 Ballen, was der kleinste Uebertrag seit 1965 ist. Die Qualitätsverteilung zeigt, dass sich diese Lager aus grösseren Mengen von 1 5/32"-Baumwolle und solche mit längeren Fasern, sowie aus «middling» und höheren weissen Qualitäten als letzte Saison zusammensetzen. Die «light-spotted-Baumwolle» und andere «farbige Qualitäten» entsprachen 10 % des Ueberschusses im Vergleich zu 27 % in der Vorsaison.

Im Gegensatz zur Sowjetunion, in der man wieder mit einer Rekordernte rechnen kann, ist in verschiedenen Gebieten die *Produktion* stark zurückgegangen. In Nicaragua beispielsweise erwartet man nur einen Ertrag von rund 350 000 bis 375 000 Ballen, währenddem in der Saison 1971/1972 insgesamt 457 907 Ballen geerntet worden sind. In der Türkei und in Griechenland dürfte infolge ungünstigen Wetters der Ertrag ebenfalls kleiner ausfallen, in Syrien ist man mit Angeboten hoher Qualität äusserst zurückhaltend, da diese sehr knapp sind. Süd-Brasilien meldet aus den Produktionsgebieten Regenfälle und bringt Unsicherheitsfaktoren auf den Weltmarkt.

In der *Nachfrage* ist festzustellen, dass verschiedene Verarbeiter das rege Garngeschäft und die momentane Lage dazu benutzten, um den Rohstoffbedarf in Baumwolle zu decken, wozu beispielsweise der «Ferne Osten» gehört. Japan kaufte zu verhältnismässig vorteilhaften Preisen «Kurzstapelsorten» in Orl/Texas SLM 15/16", aber auch höhere Qualitäten neuer Ernte, wie Zentralamerika, türkische und russische Baumwolle für Winter/Frühling Verschiffungen. Taiwan kaufte ebenfalls den Winter/Frühling-Bedarf ein, Hongkong akzeptierte Spezialangebote aus Pakistan in NT und LSS. — In Europa deckten Italien und Belgien ihren Bedarf, vor allem in US-Baumwolle, russischer und syrischer Baumwolle ein, in Frankreich vermochte der Druck der Webereien für billigere Garnpreise die Verarbeiter nicht vor weiteren Käufen in Orl Texas, mittlerer Qualitäten 1 1/32" und 1 1/16" Dezember Verschiffungen und später, abzuhalten. In Belgien konzentrierte sich die Nachfrage auf russische Baumwolle Pervyi 31/32 mm, US SM 1 3/32" Nov./Dezember Verschiffungen. Dagegen waren andere Gegenden äusserst zurückhaltend. Westdeutschland benutzte vorteilhafte Händlerangebote in Nord-Brasil-Baumwolle bis Februar Verschiffungen, verhielt sich aber in anderen Sorten trotz der festen Preisbasis sehr vorsichtig.

Im allgemeinen vergrösserte sich der *Baumwollverbrauch* in der Saison 1971/72 stark, diese Zunahme erscheint grösser als der Durchschnitt in den letzten vier Jahren, und die momentane Lage weist auf eine weitere gleich hohe Verbrauchszunahme hin, vor allem in Indien, Japan und in Italien.

Die feste *Preistendenz* auf dem Baumwoll-, aber auch auf dem Textilmarkt hielt unverändert an. Auf Grund der Statistik in den Ländern, die eine solche zur Verfügung stellen können, nahm die Baumwollgarn-Produktion um ca. 2½ % zu, vor allem in Indien, und es ist auf diesem Gebiet auch weiterhin mit einer grösseren Garnfabrikation zu rechnen. Der Welthandel in Baumwollgeweben vergrösserte sich im ersten Halbjahr 1972 beträchtlich. Im zweiten Vierteljahr 1972 werden die Gewebe-Exporte aus den nichtkommunistischen Ländern mit rund 7 % höher angegeben als zur gleichen Zeit des Vorjahres, vor allem aus Westeuropa, aus den USA und aus Indien, währenddem sie aus Japan, Hongkong und Grossbritannien zurückgingen.

Die *Preisbasis* für «Upland-Baumwolle» ist momentan für Lieferungen Ende 1972 am billigsten, nimmt im Laufe des Jahres1973 sukzessive zu und weist Ende 1973 und Anfang 1974 eine äusserst feste Tendenz auf. Wohl gibt es Produktionsgebiete, wie beispielsweise Pakistan mit einer sehr grossen Baumwollproduktion, wie die Türkei mit einem Spezialrabatt von 5 %, die eher preisregulierend wirken, dass aber hiezu noch die Nachfrage beträchtlich angekurbelt worden ist, darf nicht übersehen werden.

Die sehr feste Preisbasis auf Grund der gegenwärtigen statistischen Lage wird durch eine Art Wiedergeburt der Baumwolle noch verstärkt, und diese Entwicklung dürfte sich grundsätzlich kaum ändern, sofern im Laufe des nächsten Jahres nicht noch grössere Aenderungen in der Baumwollproduktion vorgenommen werden und sofern die internationale Politik nicht störend wirkt.

In *langstapliger Baumwolle* dürften auf Grund der statistischen Lage die Exportpreise der ägyptischen und der Sudan-Baumwolle kaum mehr gross verändert werden. Bei Angeboten wird es sich jeweils mehr um Währungsanpassungen handeln. Das Peru-Geschäft ist deshalb sehr ruhig, weil sowohl das Pima als auch das Tanguis-Geschäft in alter Ernte sozusagen vorbei ist, und neue Ernte-Angebote noch nicht oder nur sporadisch erscheinen. Vorläufig sichert sich die peruanische Inlandindustrie ihren Eigenbedarf.

In der *rauhen kurzen Baumwolle,* die vor allem auf den beiden Märkten Bombay und Karachi basiert, färbt die Kriegsstimmung ab. Oft übt Pakistan mit Kampfangeboten einen störenden Einfluss aus, sodass dadurch manchmal kurz eine drückende Preistendenz vorherrscht. In Karachi basieren die Verkäufe in März Verschiffung 1973 logischer-

weise auf März-Termin Karachi (nicht Januar-Termin), was momentan einer Prämie von ca. 4.50 Rupees per Maund = 75 Centspunkte per lb. inklusive Exporttaxe entspricht.

P. H. Müller

Wolle

An den internationalen Wollauktionsplätzen kam es zu einer eigentlichen Preisexplosion nach Beginn der Sommerpause, indem die Notierungen um 20 bis 25 % anstiegen. Zum Teil ist diese Entwicklung auf ein etwas geringeres Wollaufkommen für die eben begonnene Saison zurückzuführen. Wenn alle übrigen Preisauftriebe mitberücksichtigt werden, kann man mit Fug und Recht von einer Beschleunigung der Inflation auf weltweiter Ebene sprechen. Eine soziale Unrast wird dann wohl die Krönung dieser Situation darstellen.

Bei den ersten Oktober-Auktionen zogen in Durban die Preise um 12,5 % an. Gegenüber der vorangegangenen Versteigerungsserie in dieser Stadt lagen die Notierungen im allgemeinen um 40 % höher. — Alle 3749 Ballen Merino-Vliese wurden bei sehr guter Nachfrage verkauft. Sie umfassten 50 % lange, 28 % mittlere und 10 % kurze Wollen sowie 12 % Locken. 62 Ballen Crossbreds, 424 Ballen grobe und farbige Wolle sowie 375 Ballen Basuto- und Transkei-Wollen wurden ebenfalls verkauft. Folgende Preise wurden erzielt: 48er 350, 53er 347, 54er 342, 58er 346 und 113er 330.

Ein ähnliches Preisbild ergab sich in East London. Hier notierten die Preise 10 bis 12,5 % höher. Das gesamte Angebot von 5076 Ballen Merino-Vliesen wurde bei sehr guter Marktbeteiligung verkauft. Es bestand zu 73 % aus langer, zu 14 % aus mittlerer und 4 % aus kurzer Wolle sowie zu 9 % aus Locken. Ebenfalls vollständig geräumt wurden 15 Ballen Crossbreds, 138 grobe und farbige Wollen sowie sechs Ballen Basuto- und Transkei-Wollen.

Merino-Skirtings zogen in Melbourne um 20 und Merino-Vlies-Wollen um 10 bis 15 Cents an. Comebacks und Crossbreds stiegen bis zu 5 Cents je Kilo. Die meisten Combings-Beschreibungen notierten im allgemeinen unverändert fest. Die jüngste Aufwärtstendenz bei Carding-Wollen verflachte sich, doch behauptete sich der Markt vollfest. Japan trat wieder als führende Käufernation in Erscheinung.

In Port Elizabeth machte sich hingegen zwischenzeitlich eine leichte Preisrückentwicklung um 2,5 % bemerkbar; im Ganzen gesehen lagen die Notierungen gegenüber den früheren Auktionen um 7,5 bis 10 % höher. Bei sehr guter Marktbeteiligung wurde ein Angebot von 5832 Ballen Merino-Vliesen zu 99 % geräumt. Es umfasste 65 % lange, 16 %mittlere und 7 % kurze Wollen sowie 12 % Locken. 59 Ballen Crossbreds und 162 Ballen Basuto- und Transkei-Wollen wurden vollständig, 446 Ballen grobe und farbige Wollen zu 98 % verkauft.

In Timaro tendierten Merinos uneinheitlich; gegenüber der Versteigerung in Christchurch lagen die Preise doch überwiegend zugunsten der Verkäufer. Auch Half- und Crossbreds von guter und besserer Durchschnittsqualität zogen etwas an, während Durchschnittsqualitäten und kurze Tipen bis zu 2,5 % niedriger lagen. Halfbred-Skirtings lagen fest, Crossbred-Skirtings gaben bis zu 2,5 % nach. Das Angebot umfasste 20 000Ballen Schweisswolle der laufenden Saison, 161 Ballen Schurwolle und 4988 Ballen aus dem Bestand der Wollkommission. Hauptkäufer war der Kontinent, unterstützt von Japan, Osteuropa und Bradford. Auch die heimischen Verarbeiter waren im Markt.

In Sydney zogen die Preise für Merino-Vliese um 10 Cents und bei Skirtings um 15 Cents je Kilogramm an. Comebacks, Crossbreds und cardierte Tipen erhöhten sich ebenfalls um 10 Cents. An drei Auktionstagen wurden rund 47 000 Ballen verkauft. Hauptabnehmer waren die Japaner, unterstützt von Osteuropa, dem Kontinent und England.

Kurse	13. 9. 1972	18. 10. 1972
Bradford, in Pence je lb		
Merino 70"	140	216
Crossbreds 58" Φ	117	176
Antwerpen, in belg. Franken je kg		
Australische Kammzüge tip 48/50	140	188
London, in Pence je lb		
64er Bradford B. Kammzug	138—146	157—170

UCP

Deckungsbeitragsrechnung und Unternehmungsplanung

Wir machen unsere Leser darauf aufmerksam, dass in der Dezember-Ausgabe der «mittex» wieder Artikel zum aktuellen Thema «Deckungsbeitragsrechnung und Unternehmungsplanung» veröffentlicht werden.

Ihre «mittex»-Redaktion

Literatur

Produktionsplanung und -steuerung mit EDV – Band 1 – R. Haberfellner/K. Rutz u. a. – 145 Seiten, Fr./DM 22.– – Industrielle Organisation, Zürich 1971.

Der vorliegende 1. Band bietet in umfassender Darstellung die systematischen Grundlagen. (In einem späteren Band 2 folgen Beispiele aus der Praxis.)

Einführend wird ein weitgehend allgemeingültiges Modell einer integrierten Produktionssteuerung entworfen, das als Rahmen für alle weiteren Ausführungen betrachtet werden kann. Sodann werden unter dem Titel «Integrierte Produktionssteuerung — Erläuterungen und ausgewählte Methoden zu den Hauptgebieten» die Problemkreise Bedarfsermittlung, Materialbewirtschaftung, Terminplanung und Fertigungssteuerung eingehender behandelt, wobei das Hauptgewicht auf der praktischen Bedeutung und Anwendungsmöglichkeit der wichtigsten und bekanntesten Methoden liegt. Die Autoren haben bewusst zugunsten einer ausführlichen, nach Sachgebieten und Methoden gegliederten Literaturübersicht auf detaillierte Verfahrensbeschreibung verzichtet.

Der 3. Abschnitt, «Terminplanung und -überwachung», behandelt eines der schwierigsten Hauptgebiete einer Produktionssteuerung. Ein konkretes Beispiel aus der Maschinenindustrie dient als Modell für die Belastungsplanung. Dabei wird die Bedeutung der Arbeitsverteilung und Terminüberwachung und die Rolle des Computers im Rahmen der Terminplanung und -steuerung eingehend gezeigt. Der 4. Abschnitt betrachtet die Produktionssteuerung aus dem Blickwinkel eines integrierten Informationssystems. Nach einer allgemeinen Erörterung der Tätigkeitselemente bei der Aufgabenlösung und der Rolle, die der Computer dabei spielen kann, wird aufgezeigt, wo im betrieblichen Ablauf einer Produktionssteuerung eigentlich die Entscheidungen gefällt werden müssen. Die abschliessenden Betrachtungen umfassen den Aufbau einer — als Informationssystem geplanten — Produktionssteuerung sowie einige in der Praxis besonders wichtige Fragen, wie: Datenerfassung, Verarbeitungstakt und Flexibilität des Systems.

Die Schrift zeichnet sich aus durch Praxisnähe und saubere, begrifflich klare theoretische Darstellungen: Sie ist damit als nützliche Planungshilfe für jeden Systemplaner und als Einführung in die Problematik für das gesamte Management gleichermassen wertvoll.

Regelungstheorie und Entscheidungsprozesse – Ein Beitrag zur Betriebskybernetik – Bernd Schiemenz – 208 Seiten, Leinen, DM 29,20 – Band 13 der Schriftenreihe «Betriebswirtschaftliche Beiträge zur Organisation und Automation», herausgegeben von Prof. Dr. Erwin Grochla, Köln – Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1972.

Die Lenkung inner- und ausserbetrieblicher Prozesse erfordert wegen der gegebenen Ungewissheit eine ständige Anpassung durch Rückinformationen verwendende Entscheidungsprozesse. Der resultierende dynamische Zusammenhang dieser Prozesse ist durch den Begriff «betriebliche Kontrolle» bisher jedoch nur ungenügend erklärt und konkreter Gestaltung zugänglich gemacht. Schiemenz weist nach, dass die Anwendung der Kybernetik, insbesondere der Regelungstheorie und der mathematischen Systemtheorie, dieses Problem einer Lösung nahebringt.

Nach einer Einordnung des Themas in Betriebswirtschaftslehre und Kybernetik wird gezeigt, dass betriebliche Lenkungsvorgänge den von der Regelungstheorie untersuchten und gestalteten technischen Steuerungs- und Regelungsvorgängen isomorph sind. Betriebliche Ausführungs- und Entscheidungsprozesse sowie deren Zusammenhang lassen sich wie jene mittels systemtheoretischer Modelle, deren Anwendung ausführlich dargelegt wird, beschreiben. Sie können wie technische Systeme analysiert und gestaltet werden. Die Gestaltung von Entscheidungsprozessen entsprechend dem klassischen Konzept der Regelungstheorie führt zu einer Stabilisierung betrieblicher Systemgrössen auf ihrem Sollwert trotz einwirkender Störeinflüsse. Die Anwendung des «modernen» Konzepts bewirkt, dass die Ausführungsprozesse trotz Störeinflüssen einen im Sinne einer vorgegebenen Zielfunktion und aus dynamischer Sicht optimalen Verlauf annehmen. Anhand von Beispielen wird dargelegt, wie die Gestaltung im konkreten Fall durchgeführt werden kann. Ergebnis sind operationale betriebliche Entscheidungsprozesse, die sich auch automatisieren lassen und trotz Störeinflüssen ohne äusseren Eingriff ablaufen können.

Zuverlässigkeit durch vorbeugende Instandhaltung – Walter Hartmann u. a. – 124 Seiten, Fr./DM 23.– – Industrielle Organisation, Zürich 1972.

Zweifellos hat die vorbeugende Instandhaltung eines Maschinenparkes auf die Effizienz eines jeden Betriebes erstrangige Bedeutung. Leider wird aber diese Verlustquelle oft zu wenig systematisch bearbeitet.

Moderne Management-Techniken sind eine unerlässliche Voraussetzung für einen rationellen Unterhalt im Rahmen klarer Zielsetzungen und Richtlinien. Auch im Unterhalt bewähren sich Organisationsformen, die Führung und Verantwortung, Planung und Kontrolle klar definieren.
Theorie und Methoden sowie daraus entwickelte Anwendungen werden in der vorliegenden Schrift von mehreren Fachleuten erläutert. Die verschiedenen Faktoren, die bei der Konzeption eines vorbeugenden Unterhaltsmodells zu berücksichtigen sind, werden aufgezeigt und deren Beeinflussbarkeit untersucht.

Durch eine laufende Ueberwachung mit Auswertung aller Daten ist es möglich, die für die Planung notwendigen Grundlagen zu beschaffen und erfolgversprechend auszuwerten.

Diese Beiträge werden in erster Linie die Unterhaltsspezialisten interessieren, sicher aber wird jeder profitieren, der in der Unternehmung Entscheide zu fällen hat, die sich in irgendeiner Weise auf die Betriebsmittel auswirken werden.

Verein ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

7. Gemeinschafts-Vorstandssitzung SVF, VeT und VST vom 29. 9. 72 in Weinfelden

Die 7. Gemeinschafts-Vorstandssitzung der drei schweizerischen Fachverbände

— Schweizerische Vereinigung von Färbereifachleuten (SVF)
— Vereinigung ehemaliger Textilfachschüler, Zürich (VeT)
— Vereinigung Schweizerischer Textilfachleute, Wattwil (VST)

wurde für dieses Mal von der SVF organisiert. Verantwortlich hiefür zeichneten die Kameraden O. Landolt, O. Schlaepfer, E. Schönholzer und H. R. Steiger.

Diese alljährlich stattfindende Zusammenkunft dient dazu:

— die Jahresprogramme der einzelnen Vereinigungen aufeinander abzustimmen
— gemeinsam interessierende Fragen zu besprechen
— die kameradschaftliche Verbundenheit zu pflegen.

Weinfelden ist in der Organisation der SVF ein wichtiger Stützpunkt. Der Leser weiss es, der gepflegte Druck der *Textilveredlung* erfolgt bei der Buchdruckerei Thurgauer Tagblatt Schlaepfer AG in Weinfelden. Neuerdings — und das war ein weiterer Grund für die Wahl des Tagungsortes — hat die blühende Metropole des mittleren Thurgaus im grosszügig konzipierten «Hotel Thurgauerhof» ein modernes, leistungsfähiges Kongresszentrum zu bieten. Das Programm selbst sah zuerst eine Exkursion in ein vollkommen «artfremdes» Gebiet vor. Nach einer Carfahrt durch die bereits in herbstlicher Pracht sich zeigende thurgauische Landschaft des Seerückens wurden über Steckborn, Kreuzlingen, die bekannten Weinkellereien der Firma Rutishauser & Co. AG in Scherzingen erreicht.

Ernsthafte Arbeit der Teilnehmer verlangte die anschliessende Gemeinschaftssitzung im Kongresszentrum Thurgauerhof in Weinfelden, welche unter dem Vorsitz von W. Keller, Präsident der SVF, stand. Nach der terminlichen und — soweit schon möglich — thematischen Orientierung über die Jahresprogramme der SVF, VeT, VST und auch des SVCC wurden folgende Probleme eingehend und teilweise leidenschaftlich diskutiert:

— Textilfachschule Wattwil: Mitsprache der Fachvereinigungen und Verbesserung der Kommunikationswege zu den eigenen Fachzeitschriften *«mittex»* und *«Textilveredlung»*.
— Formen der Zusammenarbeit von VeT und VST: Die Vorstände dieser beiden Fachvereinigungen stehen vor prinzipiellen Ueberlegungen und Entscheidungen, die als Folge der am 29. 5. 72 beschlossenen Fusion der beiden Textilfachschulen in Wattwil und Zürich zur Schweizerischen Textilfachschule mit Ausbildungsstätten in Wattwil und Zürich entstanden.

Das die Tagung abschliessende gemeinsame Nachtessen in den gediegenen Räumen des Thurgauerhofes wurde aufgelockert durch verschiedene Darbietungen.

Dank und Anerkennung den Organisatoren! MF

VeT-Party 1972

Die diesjährige VeT-Party — bereits ein fester Bestandteil im traditionellen Vereinsleben der Ehemaligen der Textilfachschule Zürich und deren Freunde und Gönner — stand ganz im Zeichen unbeschwerter Geselligkeit. Ganz einfach so und ohne jedwelche Extravaganzen. Und das machte aus dem Beisammensein von rund 80 Angehörigen der hiesigen Textilindustrie mit ihren Angetrauten, Bräuten und Freundinnen das, was in unserer Zeit der Ueberbewertung von Wohlstand und sachwertbezogenem Gewinn nicht untergehen darf: Stunden freudvoller Musse im Kreise liebgewordener Kameraden und Freunde. Die Ambiance im geschmackvoll eingerichteten Saal des Landgasthofes Wallberg in Volketswil (Liebe zu den Farben?) unterstützt durch ein sprichwörtlich bäuerliches Schlemmerbuffet à discretion verhiessen einen guten Start des Abends. In der Tat waren weder Anlaufschwierigkeiten noch tote Zeiten festzustellen: an den runden Tischen wurde in Erinnerungen gekramt, heiter diskutiert und gelacht. Tanz und Wettbewerb brachten weitere Abwechslung, sodass die Randstunden des 16. September 1972 erreicht waren, ehe man sich der vorgerückten Zeit bewusst war.

Es ist hier Gelegenheit, den Organisatoren, den Delegationen der dem VeT befreundeten Vorstände der SVF, Basel und der VST, Wattwil, sowie allen Teilnehmern zu danken für Geselligkeit und Kameradschaft.

Unterrichtskurse 1972/73

Wir möchten unsere verehrten Mitglieder des VeT, VST, SVF und IFWS, Abonnenten und Kursinteressenten auf die demnächst stattfindenden Unterrichtskurse aufmerksam machen:

Gewebebindungen sowie Analyse und Aufbau einfacher Garne

Kursleitung:	Herr *R. Deuber,* Stäfa ZH
Kursort:	Textilfachschule Zürich, Wasserwerkstrasse 119, 8037 Zürich
Kursdauer:	9 ganze Samstage, je von 9.00 bis 12.00 Uhr und 13.15 bis 16.15 Uhr
Kurstage:	Samstig, den 2., 9. und 16. Dezember 1972, 6., 13. und 20. Januar 1973, 3., 10. und 17. Februar 1973
Kursgeld:	Fr. 180.— Im Kursgeld ist alles Material inbegriffen

Anmeldeschluss: 15. November 1972

Lärmbekämpfung in der Textilindustrie (Lärmschutz)

Kursleitung: Herr *Schmuckli,* Experte bei der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt SUVA, Abteilung Unfallverhütung, Luzern

Kursort: Textilfachschule Zürich, Wasserwerkstrasse 119, 8037 Zürich

Kurstag: Mittwoch, den 6. Dezember 1972
14.30 bis ca. 17.00 Uhr

Kursgeld: Vereinsmitglieder Fr. 20.—
Nichtmitglieder Fr. 40.—

Anmeldeschluss: 18. November 1972

Jacquardmaschinen und Chore für Hochleistungs-Webmaschinen

Kursleitung: Herr *O. Müller,* Maschinenfabrik Stäubli AG, Horgen ZH

Kursort: 1. Kurstag: Textilfachschule Zürich, Wasserwerkstrasse 119, 8037 Zürich
2. Kurstag: In einer Weberei (wird am 1. Kurstag bekanntgegeben)

Kurstage: Samstag, den 6. und 20. Jan. 1973, je von 8.30 bis 12.00 Uhr und 13.30 bis 15.00 Uhr

Kursgeld: Vereinsmitglieder Fr. 50.—
Nichtmitglieder Fr. 80.—
Im Kursgeld sind die Kursunterlagen inbegriffen

Anmeldeschluss: 20. Dezember 1972

Näheres über das gesamte Kursprogramm 1972/73 kann der August-Nummer der «mittex» entnommen werden.

Die Anmeldungen sind an den Präsidenten der Unterrichtskommission, A. Bollmann, Sperletweg 23, 8052 Zürich, zu richten.

Die Anmeldung muss enthalten:

Name, Vorname, Jahrgang, Adresse, Beruf, Arbeitgeber und ob Mitglied des VeT, VST, SVF oder IFWS. Anmeldekarten können beim Präsidenten der Unterrichtskommission bezogen werden. Anmeldungen sind aber auch ohne Anmeldekarten möglich, wenn Sie die erwähnten Angaben enthalten.

Bitte beachten Sie unbedingt den Anmeldeschluss der einzelnen Kurse.

Die Unterrichtskommission

Vereinigung Schweizerischer Textilfachleute und Absolventen der Textilfachschule Wattwil

VST-Exkursion nach Schaffhausen

Das Exkursionskomitee des VST hat seine Mitglieder, Freunde und Gönner mit ihren Damen am 29. August 1972 zu einer Exkursion nach Schaffhausen eingeladen. Durch die Einladung der Damen wollte man bei dieser Tagung vor allem freundschaftlich-gesellschaftliche Akzente setzen. Nach einem arg verregneten Sommer begrüsste ein wunderbarer Sonnentag die ca. 130 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die Stadtpolizei Schaffhausen mit ihrem gut organisierten Einweisungsdienst lotste uns auf die Schützenwiese. Die beiden Organisatoren, Jörg Baumann und Jürg Naef machten dank der unerwarteten Hilfe von Petrus ein sehr zuversichtliches Gesicht. Kaum begrüsst, hiess es jedoch die bereitstehenden Cars zu besteigen. Die Damen als Gäste von Herrn Dir. Werner Frick zur Internationalen Verbandstoff-Fabrik, die Herren zum Homberger-Haus der Georg Fischer AG.

Die Damen hatten Gelegenheit mitzuerleben, was es alles braucht, bis die diversen hygienischen Artikel des Alltags steril und hübsch verpackt auf den Ladentisch gelangen. Das von Herrn Direktor Frick mit Umsicht und Weitblick geführte Unternehmen beeindruckte sichtlich. Die zum Schluss überreichte gut assortierte handliche Taschenapotheke dürfte in der Zwischenzeit sicher schon da und dort gute Dienste geleistet haben.

Die Herren wurden bei GF im Homberger-Haus durch Herrn Dr. Kern, Vertreter der Geschäftsleitung, begrüsst und durften sich den modernen, aktuell gestalteten Multivisionsfilm über die +GF+ ansehen. Die wenigsten haben wohl vorher gewusst, in wieviel Sparten +GF+ tätig ist und was alles hergestellt wird. Nach dieser einführenden Orientierung begab man sich per Car am neuen Werk im Herblingertal vorbei zur Stahlgiesserei ins Mühlenthal. Nach der obligaten Fassung von Helm und Brille waren alle für die Besichtigung gerüstet, die uns vor allem durch die riesigen Formen und die grossen Guss-Stücke beeindruckte. Auch für solche, die es schon einmal gesehen haben, war das Anstechen eines Ofens ein Erlebnis. Die wenigsten dürften übrigens gewusst haben, dass es so viele nachfolgende Bearbeitungsstellen braucht, bis ein Guss-Stück schlussendlich die Giesserei verlassen kann. Trotz aller Automation und Mechanisierung spielt der einzelne Mensch in einer Giesserei nach wie vor die wesentlichste Rolle.

Nach diesen geteilt vorgenommenen Betriebsbesichtigungen traf man sich zum Aperitif in der romantischen, alten Rheinmühle in Büsingen. Dank des herrlichen Wetters konnte man diesen auf der Rheinterasse einnehmen. Das vom Holzkohlengrill servierte Mittagessen bildete den kulinarischen Höhepunkt, worauf der VST-Präsident, Vital Kessler, die Anwesenden mit humorvollen Worten begrüsste. Den beiden Firmen IVF und GF dankte er für ihre grosszügige Oeffnung der Tore und den spendierten Aperitiv. Die angeregte Tafelrunde musste gegen 15.00 Uhr aufgehoben werden, um das bereitstehende Schiff zu besteigen. Nach einem kleinen Abstecher nach Diessenhofen, vorbei an herrlichen, lauschigen Uferpartien, welche

zum Teil auf Deck, zum Teil im Schiffsrestaurant genossen wurden, gelangte die Gesellschaft wieder nach Schaffhausen. Zu Fuss wurde der Munot erklommen, wo Munot-Vater Otto Mehlinger bereitstand, um uns über die Geschichte der Stadt und der alten Munot-Festung zu orientieren. Er machte dies in anregender, launiger Form und liess sich auch durch Zwischenrufer nicht aus der Fassung bringen! Um ca. 17.00 Uhr war der offizielle Teil des Schaffhauser-Ausfluges beendet. Da man sich jedoch so gut verstand und diverse Teilnehmer noch etwelches miteinander zu besprechen hatten, fand sich ein beachtlicher Teil der ganzen Gesellschaft zu einem abschliessenden, privaten Nachtessen in der Fischerzunft wieder.

Abschliessendes Wort zur ganzen Exkursion: «Schaffhausen war diese Reise wert!» VK

Offenend-Spinnen

Tagung im Wohlfahrtshaus
der Maschinenfabrik Rieter AG, Winterthur

Beim Ringspinnverfahren sind Produktionszunahmen durch Erhöhung der Spindeltourenzahl nur noch im kleinen Rahmen möglich. Wir sind hier heute an einer Schallmauer angelangt, die zu überschreiten kaum mehr möglich sein wird. Aus diesem Engpass heraus hilft uns nun ein neues Spinnverfahren, das sogenannte Offenend-Spinnen. Nicht ohne Grund hat deshalb in den letzten Jahren dieser grundlegend neue Prozess so viel zu sprechen und zu schreiben gegeben. Auch die ITMA in Paris hat deutlich gezeigt, wie gross von Seite der Konstrukteure und der Kunden das Interesse an diesem Verfahren ist.

Sicherlich dürfte es deshalb für die schweizerischen Spinnerei-Fachleute eine sehr willkommene Gelegenheit sein, durch berufenen Munde in Theorie und Praxis des Offenend-Spinnens eingeführt zu werden. Die Maschinenfabrik Rieter hat sich freundlicherweise bereit erklärt, einen solch einführenden Kurs zu übernehmen und die dafür von dieser Firma zur Verfügung gestellten Fachleute geben alle Garantie für eine interessante und lehrreiche Tagung.

Die Teilnehmerzahl muss aus organisatorischen Gründen auf maximal 60 beschränkt werden. Die Berücksichtigung findet in der Reihenfolge der Anmeldeeingänge statt, wobei die Mitglieder der Fachvereinigungen VST, VeT, SVF und IFWS in erster Linie berücksichtigt werden.

Kursdatum

Freitag, den 24. November 1972.

Kurszeit

9.30—15.30 Uhr.

Kursort

Gartensaal des Wohlfahrtshauses der Maschinenfabrik Rieter, Winterthur.

Kursgeld

Fr. 20.— für Mitglieder VST, VeT, SVF und IFWS.
Fr. 40.— für Nichtmitglieder.

Das Kursgeld ist vor Kursbeginn auf das Postcheckkonto 90-3811 des VST einzubezahlen. Wir bitten Sie, das Kursgeld erst nach Bestätigung Ihrer Anmeldung einzuzahlen.

Kursprogramm

9.30 Uhr:	Begrüssung der Teilnehmer.
9.40—12.15 Uhr:	Kursvorträge über das Offenend-Spinnen durch die Herren A. Schiltknecht, A. Lattion und M. Frey. — Diskussion.
12.30 Uhr:	Gemeinsames Mittagessen im Wohlfahrtshaus (offertiert durch die Firma Rieter).
14.00—15.30 Uhr:	Besichtigung der Kundenspinnerei in Gruppen.

Anmeldung

Verbindlich mit untenstehender Anmeldung bis spätestens 16. November. Sie erhalten nachher eine Bestätigung mit Einzahlungsschein.

Anmeldung

für die Tagung über Offenend-Spinnen
vom 24. November 1972

(Anmeldung bitte vollständig und in Blockschrift.)

Name und Vorname _____

Beruf _____ Stellung _____

in Firma _____

Genaue Adresse _____

☐ Mitglied VST ☐ Mitglied VeT ☐ Mitglied SVF
☐ Mitglied IFWS ☐ Nichtmitglied

Zutreffendes mit × bezeichnen

Unterschrift _____ Datum _____

Einsenden an

Vereinigung Schweizerischer Textilfachleute, 9630 Wattwil

Internationale Föderation von Wirkerei- und Strickerei-Fachleuten Landessektion Schweiz

Jahresbericht des Internationalen Sekretariates der IFWS für das Geschäftsjahr 1971/72

Da der XVI. Kongress in den USA schon im Mai des Jahres 1971 abgehalten wurde, besteht das abgelaufene Geschäftsjahr 1971/72 aus 16 Monaten.

Höhepunkt des Geschäftsjahres war der grossaufgezogene Kongress in Atlantic City und New York. Für alle teilnehmenden Mitglieder war dieser Kongress ein Erlebnis, sowohl in fachlicher als auch touristischer und gesellschaftlicher Hinsicht. An dieser Stelle sei den Organisatoren nochmals herzlich gedankt. Besonders freut es uns, dass dieser Kongress in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Sekretariat der Maschenindustrie organisiert werden konnte.

Die Sektion USA hatte uns den Auftrag gegeben, die Vorträge auf ihre Kosten in Europa übersetzen zu lassen. Da die Uebersetzungsinstitute einen sehr hohen Tarif ansetzen, mussten wir die Vorträge teilweise gratis an ausländische Textilzeitschriften abgeben, die uns als Gegenleistung Uebersetzung und Druck besorgten. Deshalb sind sehr wenige Honorare eingegangen. Frau Lesyková, die allen als gute fachliche Uebersetzerin bekannt ist, hat sich bereit erklärt, uns behilflich zu sein. Der Sektion BRD danken wir zum voraus für ihre Grosszügigkeit, die Uebersetzungen, den Druck und Versand der Vorträge vom diesjährigen Kongress zu übernehmen.

Mit den einzelnen Ländern führte das Internationale Sekretariat einen regen Briefwechsel. In geschickter Verhandlungsform — teilweise auch durch den persönlichen Einsatz des Generalsekretärs — war es möglich, die komplizierten Probleme zu lösen.

Betreffs des diesjährigen Kongresses freuen wir uns, dass die Bundesrepublik Deutschland sich bereit erklärt hat, ersatzweise den Kongress zu übernehmen, nachdem es den Landessektionen DDR und Oesterreich aus verständlichen Gründen nicht möglich war, den Kongress durchzuführen. Dank der persönlichen Kontaktnahme des Generalsekretärs mit Herrn Melliand und Herrn Mundel waren diese bereit, die Kongressvorbereitungen in ihrem Hause durchführen zu lassen. Wir danken den beiden genannten Herren sowie allen anderen beteiligten Damen und Herren für ihre Bemühungen und Arbeit. Wie aus den Vorarbeiten bis jetzt ersichtlich ist, wird die Landessektion BRD einen für alle Mitglieder interessanten Kongress bieten.

Anlässlich einer ausserordentlichen Sitzung beschloss der Vorstand der Landessektion Oesterreich, diese aus geographischen Gründen in zwei Sektionen aufzuteilen, und zwar in LS Oesterreich, Wien, und LS Oesterreich, Vorarlberg.

Wir mussten feststellen, dass verschiedene Landessektionen auf Rundschreiben, ja sogar auf Fernschreiben und Telegramme, nicht reagieren, wodurch dem Internationalen Sekretariat sehr hohe Kosten entstehen. Dürfen wir die Herren Landesvorsitzenden und Sekretäre bitten, in Zukunft auf unsere Anfragen umgehend zu antworten.

Mit wenigen Ausnahmen haben wir kurz vor dem Kongress endlich die bereinigten Mitgliederlisten erhalten, so dass wir allen Landesvorsitzenden für jedes Mitglied ihrer Sektion ein Mitgliederverzeichnis übergeben können.

Im März und August 1972 haben wir vom Vermögen der Internationalen Kasse den Betrag von Sfr. 25 000.— angelegt, und zwar in 5 Obligationen beim Schweizerischen Bankverein in Zürich, zum üblichen Zinssatz von 5¼ % bis 5¾ %, wobei wir in erster Linie auf Sicherheit geachtet haben.

Wir bitten die Vorsitzenden, Sekretäre und Kassiere, die Jahresbeiträge pünktlich zu bezahlen. Das Internationale Sekretariat stellt nicht speziell eine Rechnung, lediglich im Falle einer Mahnung.

Zum Schluss möchten wir noch der im vergangenen Geschäftsjahr verstorbenen Mitglieder und regelmässigen Kongressmitglieder gedenken. Wir bedauern sehr, dass diese Herren nicht mehr in unserem Kreise weilen. Es sind dies unseres Wissens:

Herr Rolf Bauder, Reutlingen, Sekretär der LS BRD, gest. im August 1972; Herr Hedemann Schmidt, Dänemark, gest. im Januar 1972; Herr László Kovács, Ungarn, gest. im Juni 1972; Mr. Allen E. Gant, USA, gest. im Juli 1972.

Das Internationale Sekretariat wird weiterhin bemüht sein, die vielen Anfragen und Korrespondenzen der Landessektionen und Mitglieder so schnell als möglich zu beantworten. Infolge Arbeitsüberhäufung lässt sich eine Verzögerung leider nicht immer ausschliessen, weshalb wir um Ihr Verständnis bitten.

8500 Frauenfeld
Anfangs September 1972

IFWS, Internationales Sekretariat
der Generalsekretär:
Hans Hasler

Warum webt «Reichel» auch auf GRIPCOMAT?..

«Der wachsende Wohlstand, der sich besonders in höheren Durchschnittseinkommen unterer und mittlerer Einkommensklassen ausdrückt, verbunden mit der steten Zunahme an Freizeit, stellt auch an die Textilindustrie quantitativ und qualitativ erhöhte Ansprüche. Da gerade diejenigen Bevölkerungsschichten, die in Zukunft über mehr Zeit und Geld verfügen, ihre Freizeitbeschäftigung vor allem auf Haus und Wohnung beziehen, werden sich für Möbel- und Dekorationsstoffe in Zukunft erhebliche Nachfragezunahmen abzeichnen. Bei einer Investition auf diesem Sektor muss aber sehr darauf geachtet werden, dass der vermehrt geforderten «Individualität im Dessin» und den launischen Modetrends entsprochen werden kann — die zu wählende Maschine muss also ein möglichst grosses Einsatzspektrum in Bezug auf Gewebearten und Materialien aufweisen.»

Das Textilwerk Herbert Reichel in Deutschland hat sich für den Kauf der RÜTI Stangengreifer-Webmaschinen GRIPCOMAT entschieden, und zwar aus folgenden Gründen:

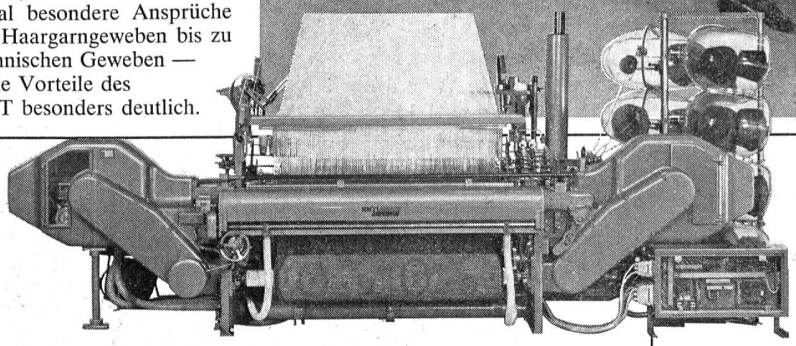
* Alle Garne aus Natur- und Chemiefasern im Garnnummernbereich von
* 2,2 tex bis 10 000 tex können in 8 verschiedenen Farben und Sorten ohne Veränderung der Greiferköpfe und
* ohne Führungselemente im Fach verarbeitet werden. Der Antrieb der Greiferstangen durch ein Zykloidengetriebe gewährleistet zudem ein
* ruckfreies Einziehen des vorgelegten Schussgarnes und exakteste Fadenübergabe von Greifer zu Gegengreifer.

In allen Fällen, wo das zu verarbeitende Material besondere Ansprüche stellt — von Haargarngeweben bis zu schweren technischen Geweben — zeigen sich die Vorteile des GRIPCOMAT besonders deutlich.

GRIPCOMAT-Programm

Die Maschine wird in nutzbaren Blattbreiten von 150, 165, 180 und demnächst auch 195 und 210 cm geliefert, wobei die jeweilige Einzugsbreite bis um 50 cm verringert werden kann. Es sind Kombinationen mit Trommeltritt, Schaftmaschine oder Jacquardmaschine möglich und für die Bildung der Gewebekanten steht auf Wunsch ein separater Kantentritt zur Verfügung. Für viele Spezialaufgaben der Weberei wurden Sondereinrichtungen zur Erzielung besonderer Effekte mit Kette und Schuss entwickelt, die an jeden Standardtyp angebaut werden können.

Eine Konzeption mit neuen Möglichkeiten für alle Extrembereiche der Weberei: die Stangengreifer-Webmaschine GRIPCOMAT.



d 72.03

RÜTI liefert:

* *Schützen-Webmaschinen Typ C*
* *Bandgreifer-Webmaschinen DSL*
* *Stangengreifer-Webmaschinen GRIPCOMAT*

Die optimale RÜTI-Webmaschine für jedes Garn und jedes Gewebe.

RÜTI

TEXTILMASCHINEN-GRUPPE IM +GF+ KONZERN

Maschinenfabrik RÜTI AG
CH-8630 Rüti (Zürich) Schweiz

Georg Fischer AG, Brugg
CH-5200 Brugg, Schweiz

Roscher GmbH
D-86 Bamberg, BRD, Moosstr. 65

HOLZWAREN AG BAAR

HOLZWAREN AG BAAR
Mühlegasse, **CH-6340 Baar**
Telefon 042 31 70 66

Profitieren Sie von unseren preisgünstigen Qualitätsartikeln:

Automatenspulen, Schussspulen
Klemmspulen für Rüti-C-Stühle
Spezialität: Spulen mit Loepfe-Reflexband
Neu: Qualitätssteigerung durch Schichtholz
Rüti-Flachspulen

Eigene Fabrikation — Eigener Vertrieb — Ihr Vorteil!

Wir rauhen und bleichen kurzfristig
Bettwäsche bis 240 cm
Unser Kundendienst gibt Ihnen gerne Auskunft.
Aktiengesellschaft Carl Weber, Winterthur
Telefon 052 29 17 21

Dessins
K. HARTMANN
Azmoos ST. GALLEN
Jacquard-Patronen und Karten
Telefon 085 5 14 33

Wir vermieten in Zürich-Wollishofen, Nähe Autobahnausfahrt N 3

Lagerräume
im 1., 2. und 3. Stock; Tragfähigkeit 150–500 kg/qm; Warenlift 1000 kg.

4 Büros
im 1. Stock; Total 1560 qm; Preis Fr. 50.– bis 60.–/qm.

Im Parterre sind noch 340 qm Lagerraum, die unter Umständen auch vermietet werden könnten.

Wir geben Ihnen gerne weitere Auskünfte und zeigen Ihnen die Räumlichkeiten. Stellen Sie die Telefonnummer 01 45 13 88 ein.

Unser moderner Betrieb in Lausen BL liefert Ihnen

Kettbäume und Warenbäume

für alle Natur- und Chemiegarne

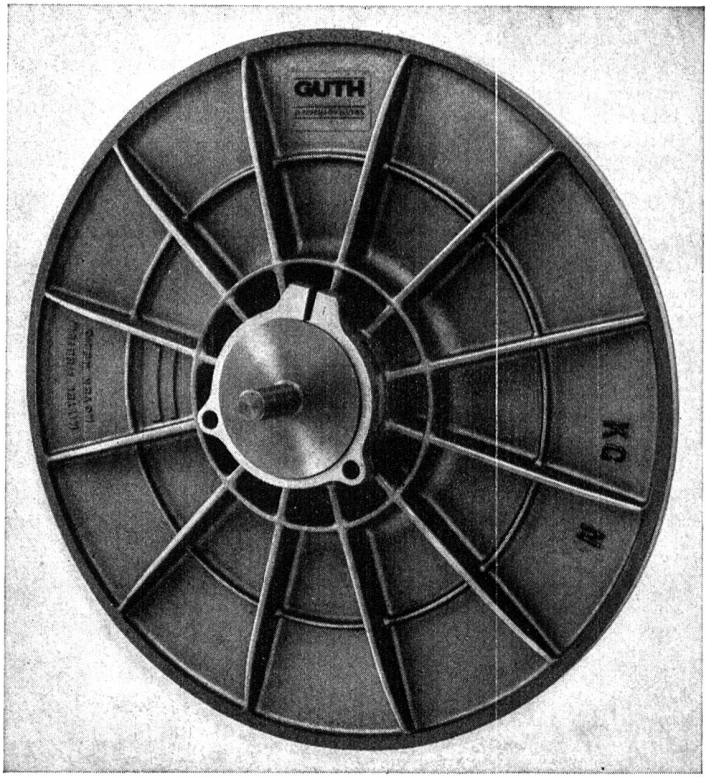
Für Ihre Sicherheit:
Unsere ständigen Materialprüfungen

Für Ihre Kalkulation:
Unsere günstigen Preise

R. Guth & Co. Basel
Schützengraben 35
Telephon 061 / 25 82 91
Telex 63236

Vertretung für die Schweiz:

F. Meyer & Co. Männedorf
Alte Landstrasse 36
Telephon 051 / 74 04 12



Konfektionsindustrie

Wir sind seit Jahren spezialisiert in allen Fragen der

Organisation und Rationalisierung

in der nähenden Industrie, insbesondere Lohnsysteme – Zeitvorgaben – Filmanalysen – Rechnungswesen – Führungsfragen

Ab sofort können wir wieder ein bis zwei neue Aufträge übernehmen.

Anfragen unter Chiffre 3121 F an
Orell Füssli Werbe AG, 8022 Zürich

Junger Textiltechniker

22 Jahre alt, seit 5 Jahren in der Schweiz, Absolvent der TFW (Spinnerei/Weberei), sucht passende Stelle. Sprachen: Spanisch, Deutsch, etwas Italienisch.

Offerten unter Chiffre 782 Zm an
Orell Füssli Werbe AG, 8022 Zürich

Spinnereitechniker

28, verheiratet, TFW, seit 3 Jahren in leitender Stelle im Ausland sucht interessantes, verantwortungsvolles Betätigungsfeld in der Schweiz; Praxis: Spinnerei, Zwirnerei, Automaten-Färbespulerei, Gasierung, Mercerisierung, Texturieren FZ. – Offerten unter Chiffre 781 Zl an **Orell Füssli Werbe AG, 8022 Zürich.**

Textilfachmann

37, Absolvent der TFZ, mit mehrjähriger Erfahrung als Geschäftsführer einer südamerikanischen Textilfirma, seit 2 Jahren Sachbearbeiter in der Verkaufsabteilung eines schweiz. Industrieunternehmens (Export), Deutsch und Spanisch sprechend, sucht interessante Tätigkeit im Verkaufssektor oder Geschäftsführung. – Offerten unter Chiffre 822 Za an **Orell Füssli Werbe AG, 8022 Zürich.**

Textilfachmann, 35jährig, Schweizer, verheiratet. Zur Zeit Webereileiter, sucht auf 1. Febr. 1973 eine verantwortungsvolle Stelle in Textilbetrieb oder Textilmaschinenfabrik. Absolvent der TFW, langjährige Berufserfahrung in Weberei und Vorwerk; auf Wolle, Baumwolle, Seide und Synthetic; spezialisiert auf Saurer- und Sulzerwebmaschinen; Fremdsprachen: Französisch, Spanisch, Portugiesisch. – Offerten unter Chiffre 853 Zf an **Orell Füssli Werbe AG, 8022 Zürich.**

Versierter Textilfachmann/Textiltechniker

sucht verantwortungsvollen Wirkungskreis in gut fundiertem Textilunternehmen. – Gründliche Textilfachkenntnisse mit Schwerpunkt Weberei; mehrjährige Praxis als Webereileiter; Disposition/Kalkulation, Arbeitsvorbereitung etc. – Offerten unter Chiffre 861 Zn an **Orell Füssli Werbe AG, 8022 Zürich.**

Textiltechniker

mit abgeschlossener Mechanikerlehre, Absolvent der TFW (Fachrichtung: Spinnerei/Weberei), sowie Praxis in Spinnerei und Weberei, sucht abwechslungsreiche Tätigkeit in einem Textilbetrieb. – Offerten sind erbeten unter Chiffre 862 Zo an **Orell Füssli Werbe AG, 8022 Zürich.**

Textiltechniker/Kaufmann

26jährig, verheiratet, TFW/Handelsschule, sucht interessante, selbständige Stelle in Betriebsabrechnung/Kalkulation oder Einkauf/Verkauf, evtl. Personalwesen.

Offerten bitte unter Chiffre 854 Zg an
Orell Füssli Werbe AG, 8022 Zürich

Webermeister

27, spricht spanisch, italienisch, deutsch, mit 1jähriger Ausbildung an der TFW sucht neuen Tätigkeitsbereich, evtl. im Ausland.

Offerten unter Chiffre 855 Zh an
Orell Füssli AG, 8022 Zürich

Wir suchen einen

Meister

für die **Inspektion der Fertiggewebe.**

Für diese interessante Aufgabe sind erforderlich:

- Gute textile Kenntnisse
- Erfahrung in Weberei oder Ausrüstung
- Entscheidungsfreudigkeit
- Interesse an Qualitätsgeweben
- Gute Personalführung

Wir bieten zeitgemässe Entlöhnung, Pensionskasse, Krankentaggeldversicherung, Personalrestaurant, kostenlosen Transport vom Wohnort zum Arbeitsort mit eigener Busverbindung. Bei der Wohnungssuche sind wir Ihnen behilflich.

Wir erwarten gerne Ihren Anruf oder ihre schriftliche Anmeldung.

Stoffel AG, 8754 Netstal
Telefon 058 5 19 61

Stoffels

SULZER Textilmaschinen Winterthur

Textilfachmann

für betriebswirtschaftliche Aufgaben

Unser Service umfasst auch die betriebswirtschaftliche Beratung von Webereien. Aufgrund sorgfältig ermittelter Zahlen werden Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechnungen durchgeführt, die für den Kunden eine objektive Entscheidungsgrundlage bilden.

Möchten Sie im kleinen Team mitarbeiten, welches die Studien und Berechnungen mit den modernen Methoden der Datenverarbeitung durchführt.

Wenn Sie Absolvent einer Textilfachschule sind, über Weberei-Praxis verfügen und Freude am Umgang mit Zahlen haben, sind Ihre Voraussetzungen ideal.

Gerne erwarten wir Ihre telefonische oder schriftliche Kontaktnahme mit unserem Herrn Meier, Personalbüro für technische Angestellte (Telefon 052 81 36 25).

8104

Gebrüder Sulzer, Aktiengesellschaft
8401 Winterthur

TM 6

Schweiz

Tuchfabrik in reizvoller Landschaft gelegen sucht **Wollfachmann-Textilingenieur** als

Betriebsleiter

leistungsfähige Anlagen in Spinnerei, Weberei, Färberei und Appretur vorhanden

Aufgaben:

- Einkauf von Rohstoffen und Maschinen
- Planung der Infrastruktur
- Organisation, Koordination
- Disposition und Kontrolle
- Führung der Mitarbeiter

Schöne Wohnung verfügbar, Fürsorgefonds, Betriebs-Pensionskasse, Prokura nach Einarbeitung.

Lebensstellung mit entsprechendem Honorar.

Bewerbung unter Chiffre 832 ZI an
Orell Füssli Werbe AG, 8022 Zürich

Hier ist die Dauerstelle, die Ihnen zusagen wird.

Wir sind als gut fundiertes Schweizer Unternehmen bekannt. Wir bieten Ihnen die Stelle eines

Weberei-Vorwerkmeisters

in unserer modernen Weberei.

Mit der Uebernahme einer Schichtabteilung erwartet Sie eine befriedigende und abwechslungsreiche Aufgabe. Der Tätigkeitsbereich ist sehr vielseitig und bietet einem Fachmann ein interessantes und selbständiges Arbeitsgebiet.

Unsere fortschrittlichen Anstellungsbedingungen und Sozialleistungen entsprechen sicher Ihren Vorstellungen.

Bei der Wohnungssuche sind wir Ihnen gerne behilflich.

Bewerbungen mit den üblichen Unterlagen sind bitte zu richten an

WEBER TEXTIL-WERKE

Weber Textilwerke, 4663 Aarburg
Telefon 062 41 32 22

Suchen Sie einen interessanten Posten in einer kleineren modernen Weberei, dann setzen Sie sich mit uns in Verbindung!

Wir suchen einen tüchtigen

Webermeister/Saalmeister

zur Betreung unserer Schaftweberei, Zettlerei und Spulerei. Sie sollten eine gute mechanische Grundausbildung, einige Jahre Webereipraxis und wenn möglich Webschulbildung haben. Sie müssen bereit sein, ein gutes Arbeitsklima zu erhalten und den fortschrittlichen Betrieb vorwärts zu bringen.

Dafür bieten wir Ihnen eine gute Bezahlung, Sozialleistungen, Normalarbeitszeit und eine verantwortungsvolle Dauerstelle, die Ihnen Befriedigung bringt.

Für eine Wohnung werden wir sorgen.

Offerten mit Lebenslauf, Zeugniskopien, Handschriftprobe und Foto richten Sie unter Offerte 833 Zm an **Orell Füssli Werbe AG, 8022 Zürich.**

SULZER

Ueber 30 000 Sulzer-Webmaschinen sind in der ganzen Welt eingesetzt. Täglich werden es mehr.

Im gleichen Masse wächst die Bedeutung der **technischen Information** für Kunden, Vertreter und interne Stellen.

Die Webmaschinen-Abteilung sucht zur Verstärkung ihrer Gruppe für Werbung und technische Information einen

technischen Redaktor oder Textilingenieur

Sie redigieren Betriebsanleitungen, technische Bulletins, Prospekte usw. und überwachen die Produktion derselben. Wir hoffen, dass sie auch Fremdsprachenkenntnisse mitbringen.

Wenden Sie sich bitte schriftlich oder telefonisch an unseren Herrn R. Schläpfer vom Personalbüro für kaufmännische Angestellte (Telefon 052 81 36 28 Direktwahl). Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung.

8137

Gebrüder Sulzer, Aktiengesellschaft
8401 Winterthur

S 1

Wir suchen einen

Färbermeister

für unsere modernst eingerichtete Continue-, Jigger- und Haspel-Färberei zur voll verantwortlichen Führung einer Schicht.

Wir geben auch einem gelernten Färber Gelegenheit, sich zur Meisterposition zu entwikkeln.

Wir bieten zeitgemässe Entlöhnung, Pensionskasse, Krankengeldversicherung, Personalrestaurant, kostenlosen Transport vom Wohnort zum Arbeitsort mit eigener Busverbindung. Bei der Wohnnungssuche sind wir Ihnen behilflich.

Wir erwarten gerne Ihren Anruf oder Ihre schriftliche Anmeldung an Herrn P. Stähli, Betriebsleiter, der Sie über alles Nähere orientiert.

Stoffel AG, 8754 Netstal
Telefon 058 5 19 61, intern 203

Stoffels

Heberlein

Die modischen Kollektionen unserer Kunden finden Anklang auf dem weltweiten Markt. Wir müssen deshalb unsere Abteilung Musterung ausbauen und suchen einen

kreativen, modebewussten

Coloristen evtl. Coloristin

Das Aufgabengebiet umfasst das selbständige Colorieren von Dessins sowie die Beratung und Betreuung unserer Kunden in allen modischen Belangen.

Voraussetzung für diese Tätigkeit ist eine Ausbildung als **Textilingenieur/ Textiltechniker** mit Freude an gestalterischer Arbeit oder **Dessinateur** mit Grundkenntnissen aus der Praxis des Textildrucks.

Die Salarierung entspricht den hohen Ansprüchen des Arbeitsgebietes. Moderne Sozialleistungen und gutes Betriebsklima sind für uns selbstverständlich.

Wenden Sie sich bitte an unsere Personalabteilung. Wir sind gerne bereit, Ihre Anfrage gewissenhaft zu prüfen.

Heberlein & Co AG, 9630 Wattwil
Telefon 074 6 11 11
Unser Herr G. Pasqualini, Telefon intern 12 14, freut sich auf den ersten Kontakt mit Ihnen.

Möbelstoffe Langenthal

Für unsere neueingerichtete Weberei, suchen wir einen

Saalmeister

(Stellvertretender Webereileiter)

zur personellen und technischen Betreuung.

Wir erwarten von Ihnen:

- Erfahrung auf Greifer- und Schützenwebmaschinen.
- Meisterausbildung an einer Textilfachschule.
- Führungsbegabung
- Teamgeist
- Konstruktive Mitarbeit

Wir bieten:

- Leistungsgerechte Entlöhnung
- zeitgemässe Sozialversicherungen
- Angenehmes Arbeitsklima
- Normalarbeitszeit

Möbelstoffweberei Langenthal AG
Dorfgasse 5, 4900 Langenthal
Telefon 063 2 29 86

Wir suchen einen erfahrenen und selbständigen

Webermeister

für die Betreuung einer Schichtabteilung.

Gute Bezahlung und zeitgemässe Anstellungsbedingungen sind bei uns selbstverständlich.

Wir würden uns freuen, wenn Sie sich schriftlich oder telefonisch mit uns in Verbindung setzten.

Schaufelberger Textil AG, 8636 Wald ZH
Telefon 055 9 14 16

Wir suchen für unseren gut organisierten Betrieb in Schönengrund einen tüchtigen

Webermeister

auf Saurer-Buntautomaten.

In unserem mittelgrossen Betrieb finden Sie in einer freundlichen Atmosphäre eine gut bezahlte Dauerstelle.

Wir bieten.

- Fortschrittliche Anstellungsbedingungen
- Vorbildliche Sozialleistungen
- Moderne 4-Zimmer-Wohnung zu günstigem Mietzins.

Lernen Sie uns kennen und rufen Sie an.

Telefon 071 57 12 66, Herrn Fischer verlangen oder abends ab 19 Uhr Telefon 071 55 18 14.

Leinenweberei Im Obersteg, 9105 Schönengrund

Als Hersteller technischer Gewebe, die wir in viele Länder der Welt exportieren, suchen wir einen

Angestellten

mit textiltechnischen Grundkenntnissen.

Seine Tätigkeit ist sehr vielseitig und umfasst:

- Gewebekontrolle
- Verarbeitung der eingehenden Bestellungen
- Gewebeanalysen

Erfahrung auf diesen Gebieten wäre von Vorteil.

Wir suchen einen Bewerber mit Initiative und Selbständigkeit, der mit Freude die ihm gestellten Aufgaben anpackt.

Bitte schreiben oder telefonieren Sie uns. Wir informieren Sie gerne näher.

Schweiz. Seidengazefabrik AG, Zürich
Telefon 01 25 68 25

Modern eingerichtete Schaftweberei, die rund 50 Personen beschäftigt, sucht im Rahmen ihrer Personalplanung einen qualifizierten **Webereifachmann** als

Leiter der Weberei

Wirkungsbereich:

— Führung und Schulung des Betriebspersonals
— Disposition für Spulerei, Zettlerei und Weberei sowie Ueberwachung der Fabrikation
— Fachkundige Unterstützung des Webermeisters und Mechanikers bei Störungen und technischen Problemen
— Erarbeitung von Grundlagen für Entlöhnung und Kalkulation nach modernen Grundsätzen und Methoden
— Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung in technischen Belangen.

Anforderungen:

— Webereischulbildung und Webereipraxis
— Sehr gute mechanische und technische Grundschulung
— Erfahrung in Zeitstudien und Kalkulation
— Initiative und organisatorische Begabung
— Befähigung zur Personalführung
— Schweizer Bürger; Idealalter 30—45 Jahre.

Angebot:

— Verantwortungsvolle, interessante Kaderposition
— Zeitgemässe Salarierung, gut ausgebaute Personalfürsorge
— Günstige Wohngelegenheit in reizvoller Landschaft in der Nähe einer Kantonshauptstadt
— Entwicklungsfähige Lebensstelle.

Anmeldung:

— Interessenten sind gebeten, die üblichen Bewerbungsunterlagen an die beauftragte Personalberatung zu senden. Es können auch Anmeldebogen bezogen werden. Diskretion wird zugesichert. Allfällige Sperrvermerke werden berücksichtigt.

Personalberatung Dr. Emil Greber
Löwenstr. 11 CH-8001 Zürich/Schweiz Tel. 01 / 27 84 32

BLEICHE

Als vollstufiges Unternehmen der Wollindustrie bieten wir einem jungen, dynamischen

Textil-techniker

oder

Textil-ingenieur

eine hochinteressante Position für unsere Stabsstelle Studien- und Rechnungswesen.

Die sehr selbständige Aufgabe umfasst:

— Untersuchungen von Arbeitsabläufen
— Arbeitszeitstudien
— Wirtschaftlichkeitsanalysen
— Aufbau und Unberprüfung von Leistungsprämien.

Eine anspruchsvolle Aufgabe, bei der Sie Ihre vielseitigen Fachkenntnisse in der Praxis anwenden und voll entfalten können. Dabei sind Organisationstalent, analytisches Denkvermögen und Geschick im Umgang mit Mitarbeitern verschiedenster Stufen von grosser Bedeutung. REFA-Kenntnisse sind von Vorteil.

Bitte senden Sie uns Ihre Unterlagen oder verlangen Sie telefonisch nähere Auskunft bei unserem Personalchef. Ihre Bewerbung behandeln wir selbstverständlich streng vertraulich.

BLEICHE AG ZOFINGEN
Personalbüro 062 51 43 43

SIBER + WEHRLI AG
TELEFON 072/3 15 45
9215 SCHÖNENBERG a. TH.

In unserem modern eingerichteten, gut organisierten Betrieb suchen wir einen tüchtigen

Webermeister

auf Rüti-Automaten.

Geeignete Zettelaufleger werden zum Meister ausgebildet

Zeitgemässe Salairierung und interessante Wohn- und Sonzialleistungen (eigene Kinderkrippe, Kantine etc.)

Bedeutende Textilfabrik der französischen Schweiz sucht einen

Textiltechniker

als Assistenten des technischen Direktors.

Der Kandidat müsste sich mit folgenden Aufgaben befassen:

– Unterhalt der Einrichtungen
– Rationalisierung
– Produktions- und Qualitätskontrolle

Ideales Alter: 25 – 35 Jahre

Eintritt: sofort oder nach Vereinbarung

Offerten mit den üblichen Unterlagen sind erbeten unter Chiffre 903214 an **Publicitas, 1002 Lausanne**

Welcher

Webereitechniker

möchte die Gelegenheit benützen, zukünftig seine gute Ausbildung (Textilfachschule) sowie seine mehrjährige Erfahrung in unseren Diensten zu stellen? Sollten Sie an der Arbeitsvorbereitung, Komposition, Dekomposition sowie Musterkontrolle spezielles Interesse haben, so glauben wir, dass Sie der richtige Mann für uns sind.

Unsere modern eingerichtete Weberei bietet fortschrittliche Arbeitsbedingungen, zeitgemässe Entlöhnung, Wohnung.

Handschriftliche Anmeldungen mit Bild, Lebenslauf, Zeugnissen und Lohnanspruch sind erbeten unter Chiffre 581 Zs an **Orell Füssli Werbe AG, 8022 Zürich.**

Für unsere modern eingerichtete Baumwollweberei suchen wir einen

Hilfsmeister

Ein erfahrener Zettelaufleger kann angelernt werden.

Wir bieten Ihnen:

– neuzeitliche Arbeitsbedingungen,
– evtl. betriebseigene Wohnung.

Bitte nehmen Sie mit uns Vebindung auf.

Fa. Trümpler & Söhne, Aathalstrasse, 8610 Uster
Telefon 01 87 21 44 (Herrn Bosshard verlangen).

Möchten Sie?

Als

Webereitechniker

- die Disposition und Feinplanung für 700 Rütimaschinen sowie 66 Sulzermaschinen übernehmen
- in jungem Team mitarbeiten
- leistungsgerechte Entlöhnung
- moderne 4-Zimmerwohnung zu günstigem Mietzins

Bewerbungen erbitten wir telefonisch oder schriftlich an unsere Adresse.

Spinnerei & Weberei Dietfurt AG, 9606 Bütschwil
Telefon 073 33 23 33

GLASTEX

In unserem modernen Betrieb für die Herstellung von technischen Geweben wird auf Frühling 1973 die Stelle eines

Webermeisters

frei. Bewerber mit guten technischen Kenntnissen (wenn möglich Fachschulbildung) findet bei uns eine interessante Dauerstellung.
Wir bieten zeitgemässe Lohn- und Sozialleistungen. Bei der Wohnungssuche helfen wir Ihnen gerne.
Wir laden Sie zu einer persönlichen Besprechung ein und bitten Sie, vorher eine kurze, schriftliche

Bewerbung zu richten an

Glastex Weberei W. Kägi, 8810 Horgen
Telefon 01 725 45 49

Wir suchen für raschesten Eintritt

Stoffkontrolleur(in)

mit Praxis zur Kontrolle von hochwertigen Seiden-, Kunstseiden- und Baumwollstoffen. Arbeit auf Maschine in modernen, sauberen Räumen.

Wir bieten Fünftagewoche, durchgehende Arbeitszeit mit der Möglichkeit, sich günstig zu verpflegen, moderne Sozialleistungen sowie ein leistungsgerechtes Salär.

Telefonanruf oder schriftliche Offerte mit Photo erbeten an

Abraham AG, Claridenhof, Claridenstrasse 25, 8022 Zürich
Telefon 01 36 16 22 (Herrn Lichtlen verlangen)

Wir suchen für unsere modern eingerichtete Weberei tüchtigen und zuverlässigen

Textilkaufmann

Absolvent einer Textilfachschule, gute Fremdsprachenkenntnisse. Bewerber ist vorgesehen für die Leitung einer Weberei mit Aufstiegsmöglichkeiten zum Direktor.

Der Besitzer will sich vom Geschäft zurückziehen und sucht eine dynamische Kraft.

Offerten sind erbeten unter Chiffre 783 Zn an
Orell Füssli Werbe AG, 8022 Zürich

Für baldigen Eintritt von mittlerem Textilbetrieb gesucht

Maschinentechniker

als Direktions-Assistent. In den Aufgabenbereich des Direktions-Assistenten fallen neben den laufenden Arbeiten auch die Behandlung von Neuentwicklungen und Neuinvestitionen.

Geeigneten Bewerbern ist die Möglichkeit geboten, zum Betriebsleiter zu avancieren.

Offerten mit Angabe des Bildungsganges sind erbeten unter Chiffre E 900 378 an **Publicitas, 8750 Glarus.**

Wir suchen für unseren modern eingerichteten Webereibetrieb auf Saurer- und Rüti-Maschinen

Webereivorrichter/Zettelaufleger

zum möglichst baldigen Eintritt.

Wir bieten zeitgemässe Entlöhnung, interessante Tätigkeit, haben Krankenkasse und Pensionskasse.

Bei der Wohnungssuche sind wir auf Wunsch gerne behilflich.

Spinnerei & Weberei Glattfelden, 8192 Glattfelden
Telefon 01 96 34 44

Für unsere kleine, leistungsfähige Seidenweberei suchen wir einen erfahrenen und selbständigen

Textilkaufmann

mit Fachschulbildung, als enger Mitarbeiter des Geschäftsinhabers.

Ihr Aufgabenkreis umfasst: Betriebsüberwachung, Disposition, Verkehr mit Lieferanten und Färber, Personalführung, Verkehr mit der Kundschaft (mit teilweisem Aussendienst), Création neuer Echarpen und Foulards.

Gerne erwarten wir Ihre schriftliche oder telefonische Kontaktnahme.

Hans Moser & Co. AG, Seidenweberei
3360 Herzogenbuchsee
Telefon 063 5 10 20

Wir suchen einen **Mitarbeiter** mit Organisationstalent als

Leiter des Kollektions-Ateliers

Aufgabenbereich: Leitung einer Gruppe von ca. 10 Mitarbeiterinnen zur Erstellung der Kollektionen für unsere Kunden.

Wir bieten: Nach Einarbeitung selbständige Tätigkeit; zeitgemässes Salär und gute Sozialleistungen; einen Arbeitsplatz in ländlicher Gegend und doch nahe bei der Stadt (Autobahn 30 Min. bis Zürich, 45 Min. bis Bern oder Basel).

Interessenten wenden sich an

R. Müller & Cie. AG
«seonell»-Textilwerke, 5703 Seon
Telefon 064 55 17 12, intern 61
nach 18 Uhr: 056 3 76 31

Für Frühjahr 1973 oder nach Vereinbarung suchen wir für Marquisette-Weberei mit Rüti Bat- und C-Automaten ausgerüstet, tüchtigen

Webermeister

für 2-Schicht-Betrieb.

Bei entsprechender Qualifikation ist Aufstieg zum Saalmeister möglich.

Wir gewähren hohe Sizialleistungen, 4 Wochen Ferien und Feriengeld, sowie ein 13. Monatsgehalt.

Bewerbungen bitte an

Dr. Hans Schluep, 8280 Kreuzlingen, Säntisstrasse 21
Telefon 072 8 30 62

Wir sind ein erfolgreiches Handelsunternehmen der chemischen Industrie, welches dank seiner stark wachsenden Geschäftstätigkeit eine ausgezeichnete Marktposition einnimmt.

Für unsere Textilgruppe suchen wir daher einen **jüngeren**

Textilkaufmann oder Textiltechniker

der sich mit dem Verkauf von synthetischen Fasern und vor allem dem Aufbau der technischen Anwendung befassen soll. Diese in jeder Beziehung attraktive Position stellt hohe Ansprüche an die berufliche Kompetenz. Verkaufserfahrung sowie fundierte textilfachtechnische Kenntnisse sind unerlässlich.

Wir bieten ein selbständiges und interessantes Tätigkeitsfeld und ein den Anforderungen entsprechendes Salär mit allen Sozialleistungen der chemischen Industrie.

Angesprochene Herren bitten wir, ihre Offerte an die

Direktion der Chemischen Fabrik Schweizerhall (CFS)
Elsässerstrasse 229–232, **4013 Basel,** Telefon 061 43 88 90

zu richten.

Für unsere modern eingerichtete Spinnerei suchen wir einen tüchtigen

Spinnerei-Vorwerkmeister

für eine verantwortungsvolle, selbständige Tätigkeit.

Wir bieten eine gut bezahlte Dauerstelle, entsprechende Sozialleistungen, Betriebswohnung.

Bitte schreiben oder telefonieren Sie uns.

SWG

Spinnerei & Weberei
Glattfelden
8192 Glattfelden
Telefon 01 96 34 44

RESCOTEX AG

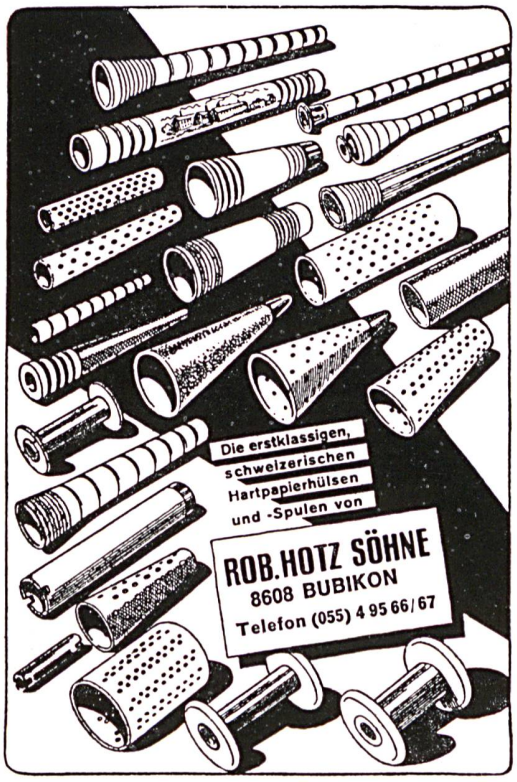
bedeutet:

Qualitätskontrolle Ihrer textilen Rohmaterialien, Halb- und Fertigfabrikate

Objektive Untersuchung Ihrer Kundenreklamationen

VERFAHRENS-ENTWICKLUNGEN
TEXTILCHEM. UNTERSUCHUNGEN
COLORISTISCHES LABOR
SERVICE-PRÜFLABOR

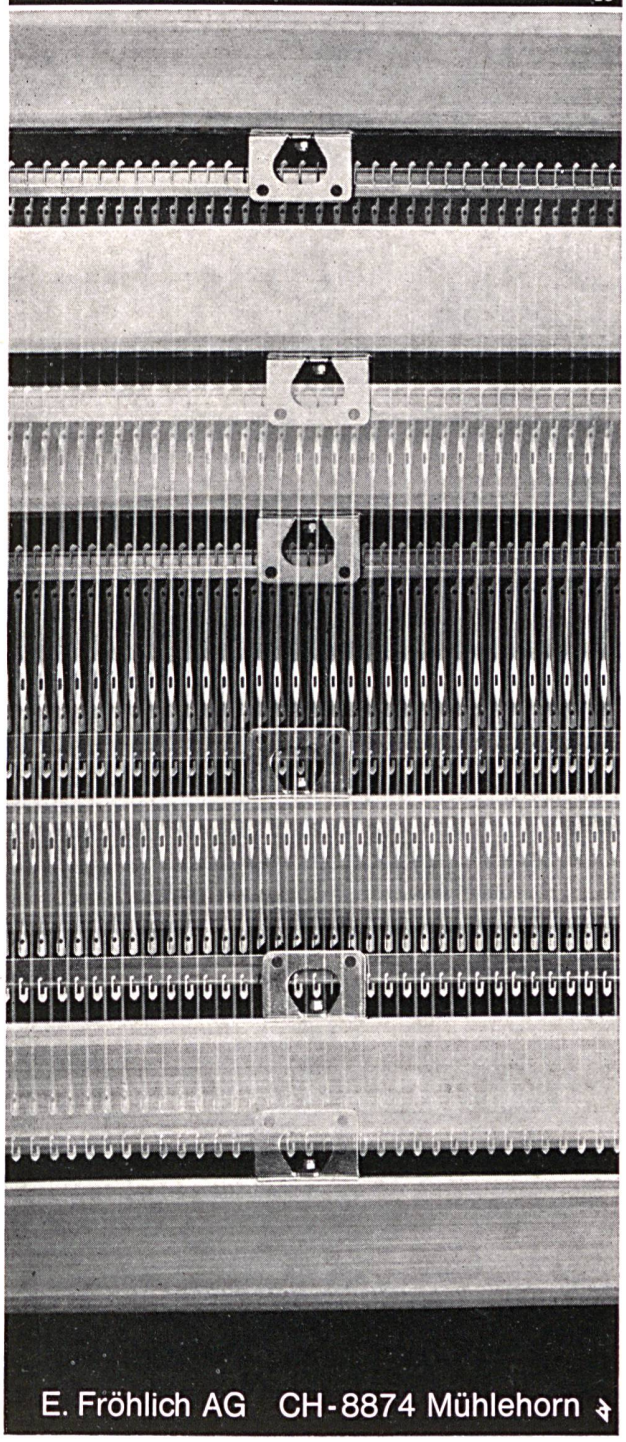
ZÜRICH ✆ 01/44 83 21



Fröhlich

raschlaufende Webmaschinen...
bessere Gewebe...
reiterlose Webegeschirre EFF-extra
mit lückenfreiem Litzenstand

20



E. Fröhlich AG CH-8874 Mühlehorn

Bekenntnis zur Goldenen Methode:

2, 3 Vorteile machen noch keine vorteilhafte Rundstrickmaschine!

So wenig wie ein ansprechender Monatsumsatz die Bonität eines Unternehmens beweist! Hier wie dort entscheiden Ausgewogenheit und Zusammenpassen aller Fakten. Verzichten Sie deshalb auf vordergründig propagierte technische Leckerbissen, auf theoretische Leistungsdaten. Bewahren Sie sich das weite Gesichtsfeld! Vergleichen Sie Rundstrickmaschinen nach allen Möglichkeiten! Dann entscheiden Sie sicher. Zukunftssicher! Erfolgreiche Mayer-Kunden wählen ihre Maschinen schon seit Jahrzehnten nach dieser Goldenen Methode.

M 52

Mayer & Cie.
Rundstrickmaschinen
7477 Tailfingen
Telefon (0 74 32) 62 62
Telex 07 63 894

...oldene Methode ist ein Planspiel zur sicheren Produktivitätsbestim...
...vorbildlicher Strickerei-Service von Mayer & Cie. 7477 Tailfi...
...formationsschrift „Der Weg zur Goldenen Methode" sen...
...gehend an:
Name
...aße