

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

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 83 (1976)

Heft: 12

Rubrik: Volkswirtschaft

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: 01.02.2026

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

Zollbegünstigte Teilfertigung im Ausland

Ein Bundesratsbeschluss aus dem Jahre 1971, der demnächst ausläuft, ermöglicht der Bekleidungsindustrie Zuschnitte für Näharbeiten auszuführen und die Fertigprodukte zollbegünstigt wieder einzuführen. Von 25 befragten Bekleidungsfirmen, die von dieser Teilfertigung im Ausland Nutzen ziehen, gaben die meisten zu verstehen, dass sie bei Wegfall dieses Bundesratsbeschlusses ihre Produktionsstätten in der Schweiz möglicherweise aufgeben würden. Aus dieser einseitigen Umfrage wurde in Presseartikeln der Schluss gezogen, drei Viertel aller Betriebe der schweizerischen Bekleidungsindustrie, also 500 Firmen, seien von diesem Bundesratsbeschluss abhängig. In einem Communiqué protestiert der Gesamtverband der Schweizerischen Bekleidungsindustrie gegen diese, wie er schreibt, völlig aus der Luft gegriffenen Interpretationen, welche die Leistungsfähigkeit der Bekleidungsindustrie in Frage stelle. Dabei wird unterstrichen, dass ein nur sehr kleiner Teil der Bekleidungsindustrie Näharbeiten im Ausland ausführen lässt. Im Jahre 1975 wurden Zuschnitte im Werte von 17 Mio Franken ausgeführt, während der Wiedereinfuhrwert sich auf rund 21 Mio Franken belief. Die im Ausland erbrachte Leistung erreichte somit rund 4 Mio Franken oder lediglich 0,2 % des Gesamtumsatzes der schweizerischen Bekleidungsindustrie.

Verlängerung des GAV in der Bekleidungsindustrie

Die am Gesamtarbeitsvertrag der schweizerischen Bekleidungsindustrie beteiligten Sozialpartner haben beschlossen, den seit 1. April 1973 bestehenden und bis Ende März 1977 befristeten Vertrag mit Zusatzvereinbarungen um zwei Jahre zu verlängern. Dank dem Verständnis der Gewerkschaften für die wirtschaftlichen Gegebenheiten konnten die materiellen Neuerungen auf ein Mass beschränkt werden, das die unerlässliche Stärkung der Ertragskraft der Firmen nach der Rezession im Interesse der Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit und eines möglichst hohen Beschäftigungsgrades erlaubt.

Insbesondere wurde die Einführung der dritten (vollen) Stufe des 13. Monatslohnes aufgeschoben. Ferner wird auf reale Erhöhungen der Minimallöhne bis Ende März 1979 und auf den Automatismus beim Teuerungs- ausgleich ab 1. April 1977 verzichtet. Angesichts der geringen Teuerungsrate (+ 1 %) entfällt die vertragliche Lohnanpassung auf 1. 1. 1977.

Als Erfolg und Fortschritt einer echten Sozialpartnerschaft werten die Verhandlungspartner die neuen Zusatzvereinbarungen über das «Vorgehen bei Arbeitszeitverkürzung» und «Betriebs-schliessungen» sowie die «Arbeitnehmervertretung» (Betriebskommission).

Volkswirtschaft

Nivellierungstendenz der Löhne und Gehälter

Wer den Verlauf der alljährlichen BIGA-Erhebungen über Arbeiterlöhne und Angestelltegehälter, die bis 1939 zurückreichen, genau ins Auge fasst, stellt eine langsame Angleichung der Entgelte für die verschiedenen Arbeitnehmergruppen fest. Die Neigung zur Nivellierung tritt zwar nicht immer und überall in gleichem Ausmass zutage; aber längerfristig ist die Begünstigung der minder qualifizierten Kräfte gegenüber den höher qualifizierten, der Frauen gegenüber den Männern und der Arbeiter gegenüber den Angestellten kaum zu verkennen. Um Missverständnisse zu vermeiden, sei vorneweg vermerkt, dass das BIGA zwischen Arbeitern im Stundenlohn und Arbeitern im Monatsgehalt keinerlei Unterschied macht; feste Saläre des Betriebspersonals werden vielmehr mit samt anderen anrechenbaren Vergütungen auf durchschnittliche Stundenlöhne umgerechnet. Wichtig zu wissen ist ferner, dass die leitenden Angestellten von der BIGA-Erhebung nicht miterfasst werden, die Gehaltsdurchschnitte also nicht durch Spitzengehälter hinaufgeschleust werden.

Blicken wir auf das abgelaufene Vierteljahrhundert zurück, so fällt auf, dass im Zeitraum 1950/1975 die Arbeiterlöhne nominal im Mittel um 378 % anstiegen, die Angestelltegehälter dagegen im Mittel nominal nur um 322 %. Innerhalb der Angestelltenschaft entfiel auf die Männer ein Gehaltszuwachs um nominal 308 %, auf die Frauen ein solcher um 344 %. Auch so liegen die Durchschnittsaläre des weiblichen Personals heute nicht unerheblich tiefer als die des männlichen; doch üben Frauen und Männer in der Regel verschiedenartige Tätigkeiten aus, so dass das Postulat «gleicher Lohn für gleiche Arbeit» hier ohnehin nicht anzuwenden wäre. Die Salärunterschiede zwischen selbständig und nicht selbständig arbeitenden Angestellten verringerten sich ebenfalls im Laufe der letzten 25 Jahre, und zwar beim männlichen Personal ausgeprägter als beim weiblichen. Nur unbedeutend, aber immerhin erkennbar war im Betriebsbereich die Annäherung der Frauen- an die Männer-Stundenlöhne (nominale Erhöhung seit 1950 um 384 % bei den Arbeiterinnen und um 377 % bei den Arbeitern). Deutlicher tritt der Angleichungstrend im Verhältnis der Gelernten zu den An- und Ungelernten hervor: stiegen hier die nominalen Stundenlöhne im vergangenen Vierteljahrhundert um 386 % im Mittel, so waren es dort 367 %.

Bemerkenswert erscheint, dass die unterschiedlichen Einkommensentwicklungen beim Realeinkommen relativ schwerer ins Gewicht fallen als beim Nominaleinkommen. Das lässt sich daraus erklären, dass für die Vermehrung der Einkommenskaufkraft einzig derjenige Teil der Geldbezüge zählt, der über die Erhöhung der Lebenskosten hinausreicht. Die realen Stundenlöhne erwachsener Arbeiter stiegen im Zeitraum 1950/1975 um volle 108 %, während die realen Monatsgehälter der Angestellten nur um 83 % zunahmen. Beim männlichen Teil der

Angestelltenschaft betrug die reale Gehaltsaufbesserung 75 %, beim weiblichen Teil 92 %. Selbständig arbeitende männliche Angestellte kamen in den Genuss einer Kaufkraftverbesserung von 70 %, nicht selbständig arbeitende dagegen in den Genuss einer solchen von 83 %. Bei den gelernten Arbeitern erreichte der Reallohnzuwachs im vergangenen Vierteljahrhundert 102 %, bei den an- und ungelernten Arbeitern 111 %. Als weniger bedeutend erweisen sich im Blick auf die Kaufkraftvermehrung die Unterschiede zwischen Arbeitern und Arbeiterinnen (107 gegenüber 110 %).

Die Nivellierungstendenz ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass bei Lohn- und Gehaltsanpassungen das Bestreben besteht, den Bezüglern niedrigerer Arbeitsentgelte stärker entgegenzukommen als denjenigen höherer Entgelte. Das entspricht einem begreiflichen und natürlichen sozialen Empfinden. Doch muss dabei auch bedacht werden, dass ohne einschlägige Abstufungen der Leistungsanreiz geschwächt und geschmälert würde. U. I.

Dezentalisierende Tendenz in der Struktur der öffentlichen Ausgaben

Die Finanzwissenschaft hat das sogenannte Gesetz von Popitz entwickelt. Es besagt, dass in einem föderalistischen Staat bei den Anteilen des Zentralstaates (Bund), der Gliedstaaten (Kantone) und der Gemeinden an den Gesamtausgaben der öffentlichen Hand eine langfristige Zentralisierungstendenz besteht. Die Erklärung dafür steht im Zusammenhang mit einer anderen Erkenntnis der Finanztheorie, dem sogenannten Gesetz von Wagner. Dieses Gesetz läuft im Ergebnis auf eine ständig steigende Staatsquote hinaus. Die Verbindung liegt nun darin, dass in einer wachsenden Wirtschaft, wie sie sämtliche Industrieländer in der Nachkriegszeit aufweisen, immer mehr Aufgaben an den Staat gestellt werden; man denke vor allem an die Infrastruktur. Zahl sowie Umfang dieser Aufgaben wachsen derart, dass sich die unteren staatlichen Ebenen zu deren Lösung ausserstande sehen. Folge: die Probleme werden an die nächstoberen Instanzen weitergereicht, in etlichen Fällen direkt an den Zentralstaat. Im Falle der Schweiz sei etwa an den Strassenbau (Nationalstrassen) oder das Bildungswesen (Hochschulförderung) erinnert. Wie bei jedem sozialwissenschaftlichen Zusammenhang ist aber auch im vorliegenden Fall das Wort «Gesetz» mit Vorsicht zu gebrauchen. In seiner letzten Konsequenz würde der Satz von Popitz ja auf einen 100 %-Anteil des Bundes an den totalen öffentlichen Ausgaben hinauslaufen, und daran glaubt im Ernst wohl niemand.

Die Entwicklung im letzten Vierteljahrhundert

Nun ist es aber interessant festzustellen, dass in unserem Land zwar das Wagner'sche Gesetz in seiner Tendenz belegbar ist, dasjenige von Popitz sich aber — zumindest global und für das letzte Vierteljahrhundert — nicht bestätigt. Ein Ueberblick zeigt vielmehr, dass der prozentuale Anteil des Bundes an den Gesamtausgaben aller drei Ebenen laufend abgenommen hat:

	Bund	Kantone	Gemeinden
1950	42,3 %	28,8 %	28,9 %
1960	40,4 %	33,5 %	26,1 %
1965	39,9 %	33,6 %	26,5 %
1970	38,5 %	33,3 %	28,2 %
1971	37,2 %	33,8 %	29,0 %
1972	37,5 %	33,6 %	28,9 %
1973	36,7 %	34,4 %	28,9 %
1974	36,7 %	33,6 %	29,7 %
in Mio Fr.	13 171,8	12 072,2	10 656,0

Dabei muss beachtet werden, dass in dieser Aufstellung die Doppelzählungen (Bundes-, Kantons- und Gemeindebeiträge, Anteile) ausgeschaltet sind. Eine Bundes-subvention an einen Kanton zum Beispiel ist also nur beim Bund festgehalten, nicht jedoch beim Kanton, der sie ausgibt.

Diese vielleicht überraschend anmutende Entwicklung muss in bezug auf einzelne Aufgabenbereiche (funktionale Ausgabengliederung) etwas relativiert werden. So dehnte der Bund in den vergangenen 25 Jahren seine relative Bedeutung in ausgabenstarken Sparten aus. Im Bereich «Unterricht und Forschung» etwa, der 1974 mit gut einem Fünftel der Gesamtausgaben zu Buche schlug, waren der Bund (Hochschulen, Forschung) mit 18,7 % engagiert, die Kantone mit 45,5 % und die Gemeinden mit 35,8 %. Im Jahre 1950 betrugen die entsprechenden Zahlen noch 6,5 %, 41,9 % und 51,5 %. Ein anderes Beispiel ist die «Soziale Wohlfahrt»: 1974 14,2 % des Totals beanspruchend, verteilten sich die Ausgaben zu 52,2 % auf den Bund, zu 28,1 % auf die Kantone und zu 19,7 % auf die Gemeinden (1950: 43,2 %, 28,1 %, 28,7 %). Damit sind — immer relativ gesehen — in diesem Bereich Lasten von den Gemeinden auf den Bund übergegangen. Das krassste Beispiel stellt der «Verkehr» dar (1974 12,4 % der Gesamtausgaben). Hier erhöhte sich der Anteil des Bundes (Strassenbau!) in den letzten 25 Jahren von gut einem Fünftel auf über 40 %, wodurch vor allem die Gemeinden entlastet wurden.

Kantone und Gemeinden als «Gewinner»

Aus der Tabelle geht hervor, dass die Abnahme des Bundesanteils im vergangenen Vierteljahrhundert zur Hauptsache der Zunahme der Kantonsquote zuzuschreiben ist. So erhöhte sich zum Beispiel der Kantonsanteil am Bereich «Gesundheitswesen», der 1974 9,4 % der Gesamtausgaben repräsentierte (1950: 6,9 %), von 73,0 % im Jahr 1950 auf 81,5 % im Jahr 1974. Dies dürfte hauptsächlich auf die Kostensteigerungen im Spitalwesen zurückzuführen sein, für das die Kantone zuständig sind. Demgegenüber hat hier der Bundesanteil von 4,7 % auf 1,0 % abgenommen. Ebenso dehnten die Kantone ihren Anteil an den Ausgaben des Bereichs «Unterricht und Forschung» von 41,9 % auf 45,5 % aus. Des weiteren hat die Bedeutung der mittleren Ebene in einigen ausgabenmässig nicht an erster Stelle stehenden Sparten zugenommen. Nicht unerwähnt bleiben darf zuletzt der um 5,6 Prozentpunkte verminderte Stellenwert der Landesverteidigung, eine klassische Aufgabe des Zentralstaates.

Halten wir fest: Der «Gewinner» beim Kampf um den wachsenden öffentlichen Ausgabenkuchen der letzten 25 Jahren waren die Kantone, wobei deren Vormarsch vor allem in der Dekade 1950/1960 erfolgte. In jener Periode nahmen sowohl der Bundesanteil wie der Ge-

meindeanteil um etwa die gleiche Prozentzahl ab. Ab 1960 muss der Pokal den Gemeinden zugesprochen werden, die ausgabenmässig ihre Bedeutung auf fast 30 % ausdehnen konnten, und zwar zulasten des Bundes, während die Kantone das vor 15 Jahren erreichte Niveau hielten. Es bleibt abzuwarten, ob diese Entwicklung eine längerfristige Tendenz zum Ausdruck bringt. Auf jeden Fall lassen die Zahlen eine zunehmende Bedeutung der beiden unteren Ebenen erkennen. Dies sollte Anlass sein, in vermehrtem Mass auch der Ausgabenpolitik der Kantone und Gemeinden Beachtung zu schenken. Ea.

Systeme

Anforderungen an eine zeitgemässe (systemorientierte) Managementausbildung

Ausbildungsernüchterung

Einige Skeptiker bezweifeln grundsätzlich die Möglichkeit, Führungskräfte durch geeignete Ausbildungsmassnahmen weiter zu entwickeln. Für sie ist die Managementfähigkeit eine weitgehend persönlichkeitsbezogene Eigenschaft, die einem sozusagen schon in die Wiege mitgegeben werden muss.

Eine zweite Gruppe sieht das Uebel vor allem in den Kursveranstaltern. Für sie ist die Mehrzahl der angebotenen Seminare zu theoretisch und zu wenig auf die praktischen Problemstellungen der Führungskräfte abgestimmt.

Ein dritter Kreis umfasst alle jene Gruppen, die nicht bestreiten, «dass etwas getan werden muss», die aber aus Kosten- und Zeitgründen nicht bereit sind, die erforderlichen Investitionen vorzunehmen.

Es ist offensichtlich, dass in einer Zeit, in welcher infolge rückläufiger oder stagnierender Umsätze der Kostendruck ohnehin stark fühlbar ist, diese Skeptiker mächtigen Aufwind erhalten. Bedenkt man zudem, dass Ausbildungsbudgets leicht gestrichen werden können, so verwundert es nicht, dass gerade in diesem Bereich massiv gespart wird.

Auf der anderen Seite werden gerade in einer rezessiven Zeit die Unternehmungen zu überdurchschnittlichen Leistungen herausgefordert. Die verstärkte Konkurrenz hat zur Folge, dass nur noch jene Unternehmungen erfolgreich operieren können, die dank überdurchschnittlichen Managementfähigkeiten fundierte Leistungen zu erbringen vermögen.

Somit können wir zusammenfassen, dass auf der einen Seite eine grosse Skepsis gegenüber der Ausbildung und der zunehmende Kostendruck bewirken, dass vieler-

orts auf Ausbildungsmassnahmen verzichtet wird. Andererseits zwingt aber die verunsicherte Wirtschaftssituation die Unternehmungen dazu, Spitzenleistungen im Managementssektor zu vollbringen.

Wie kann nun diese Kluft überbrückt werden?

Verschiedene Möglichkeiten stehen offen:

- Die Unternehmung könnte versuchen, von aussen neue hochqualifizierte Führungskräfte zu gewinnen und anzustellen.
- Eine andere Möglichkeit bestünde in einer drastischen Verlängerung der Arbeitszeit der Führungskräfte.
- Schliesslich kann eine Unternehmung versuchen, durch geeignete Massnahmen die Managementfähigkeiten ihrer Führungskräfte zu entwickeln.

Da sich die ersten zwei Alternativen in der Regel nur begrenzt anwenden lassen, kann sich eine verantwortungsbewusste Unternehmungsleitung zwangsläufig nur auf die dritte Variante konzentrieren.

Damit aber diese Management-Entwicklungs-Massnahmen erfolgreich sind, muss die bisherige Ausbildungskonzeption grundsätzlich neu überdacht werden. Wir wollen uns deshalb im Folgenden zuerst einige Gedanken über die Mängel der bisherigen Ausbildung machen, um anschliessend ein Konzept zu entwickeln, das es einer Unternehmung ermöglicht, ihre Management-Leistung tatsächlich zu erhöhen.

Mängel der bisherigen Kaderausbildung

Wie bereits erwähnt, ist die Ernüchterung in bezug auf die Kaderausbildung oft auf mangelnde sichtbare Ergebnisse zurückzuführen.

Im Folgenden sollen die Hauptgründe für diese Situation kurz skizziert werden.

Ein erster wichtiger Grund liegt darin, dass die Ausbildungsmassnahmen punktuell, und zwar in zeitlicher und personeller Sicht, erfolgen. So wurden oft von einzelnen Firmen die verschiedensten Kursinstitutionen beschickt. Dadurch ergab sich meistens ein beachtlicher Begriffswirrwarr, verwenden doch die verschiedenen Institute unterschiedliche Fachausdrücke. Im weiteren wurden aber auch in zeitlicher Hinsicht nur punktuelle Massnahmen ergriffen. So war es durchaus möglich, dass eine Führungskraft im Jahre X ein vierwöchiges Managementseminar besuchte, anschliessend aber während mehrerer Jahre keine weiteren Ausbildungsmassnahmen mehr ergriff. *Konsequenz:* Das gelernte Wissen wird sukzessive vergessen und nicht mehr aufgefrischt.

Verbunden mit dem ersten Punkt ist die Erkenntnis, dass viele Firmen darauf verzichtet haben, ein umfassendes Ausbildungskonzept zu entwickeln. Daraus ergab sich, dass die Ausbildungsmassnahmen nicht aufeinander abgestimmt waren und letzten Endes verpufften.

In einer Vielzahl von Firmen begnügte man sich damit, lediglich das mittlere und untere Kader auszubilden. Auf diese Weise resultierte eine Diskrepanz zwischen dem Wissensstand der ausgebildeten mittleren und unteren Kader und dem oberen Management. Die Konsequenz bestand darin, dass die Motivation für die Anwendung des gelernten Stoffes in der Praxis ungenügend war.

Viele Firmen verzichteten darauf, ihre Ausbildungsmassnahmen auf einen einheitlichen Bezugsrahmen abzustimmen. So war es den Führungskräften nicht möglich,