

Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa
Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten
Band: 91 (1984)
Heft: 5

Heft

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 21.05.2025

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

Herausgeber

**Schweizerische Vereinigung von
Textilfachleuten (SVT), Zürich**

Redaktion

Max Honegger, Chef-Redaktor
Jürg Rupp, Redaktor

Beratender Fachausschuss

Prof. Dr. P. Fink, EMPA, St. Gallen;
Prof. H. W. Krause, ETH, Zürich;
Dir. E. Wegmann, Schweiz. Textilfachschule, Wattwil;
Anton U. Trinkler, Pfaffhausen;
Hans Naef, Zürich
Paul Bürgler, Laupen

Adresse für redaktionelle Beiträge

«mittex», Mitteilungen über Textilindustrie
Seegartenstrasse 32, 8810 Horgen, Telefon 01 725 66 60

Abonnemente und Adressänderungen

Administration der «mittex»
Sekretariat SVT, Wasserwerkstrasse 119, 8037 Zürich
Telefon 01 362 06 68
Abonnement-Bestellungen werden auf jedem Postbüro
entgegengenommen

Abonnementspreise

Für die Schweiz: jährlich Fr. 56.-
Für das Ausland: jährlich Fr. 68.-

Annoncenregie

Orell Füssli Werbe AG, Postfach, 8022 Zürich
Telefon 01 251 32 32
Inseraten-Annahmeschluss: 25. des Vormonats
und für Stelleninsetate: 4. des Erscheinungsmonats

Druck und Spedition

Neue Druckerei Speck AG, Poststrasse 18, 6301 Zug

Geschäftsstelle

Sekretariat SVT, Wasserwerkstrasse 119, 8037 Zürich
Telefon 01 362 06 68, Postcheck 80-7280

Inhalt

Lupe	169
Beratung	169
Personalvermittlung/Unternehmensberatung	170
Absentismus – Beispiel für Unternehmensberatung durch einen Arbeitgeberverband	170
EXA – eine besondere Dienstleistung auch für die Textil- und Bekleidungsindustrie	173
Versicherungsberatung – ein wichtiger Zweig der Unternehmensberatung	173
IAO-Mitarbeiter-Partizipation	174
Temporäre Arbeit – ein guter Joker bei Personalengpässen	176
Aus der Not eine Tugend machen	178
10 Tips an Unternehmer um die Leistungen des Personalberaters besser auszuschöpfen	180
Temporärarbeit und Textverarbeitung	181
Weiterbildung	182
Führungsausbildung in der Textilindustrie	182
Englisch – Sprache Nr. 1	187
Lagereinrichtung/Fördertechnik/Transporte	188
Was macht Hubwagen zu «Steinböcken»?	188
TOPSTORE, Sprecher + Schuh AG, CH-5001 Aarau	188
SKYROB – ein neues vollautomatisches Handling- und Lastentransportsystem	190
EDAK-Transportgeräte für die Textilindustrie	190
SPEX – Ihre Antwort auf dringende Bestellungen	191
Mess- und Prüfgeräte	192
Neuartiger Staff-Tester	192
Betriebsreportage	193
G + W Maschinen AG: Spezialmaschinen für Handstrickgarne	193
Volkswirtschaft	194
Die Zukunftsaussichten der Klein- und Mittelbetriebe	194
Die Schweizerische Stickereiindustrie 1983	196
Gefährdet der starke Franken die Konjunkturerholung?	197
Erhebliche regionale Einkommensunterschiede	198
Mode	198
Sommer-Leisurewear-Trends 1985	198
FISBA-Sommerkollektion 1985	199
Lenox-Linea Uomo am TMC-Monsieur	199
Geschäftsberichte	200
Ebnöther AG, Sempach-Station, Erfolg dank guter Nase für neue Märkte	200
Firmennachrichten	201
140 Projektilwebmaschinen für Taiwans Textilindustrie	201
Umweltbewusstes Waschen	201
UTS 60: Neuer Arbeitsplatz-Computer von Sperry	201
Änderungen im Sulzer-Produktbereich Webmaschinen	202
Marktberichte	203
Rohbaumwolle	203
Marktberichte Wolle/Mohair	204
STF	205
Dynamische Teppichindustrie	205
Fernöstlicher Besuch an der Schweizerischen Textilfachschule	208



«Vollautomaten»-
Anlage mit
260 Spindeln
Schweiter-Coner
CA 12-DV

Schweiter

Das Mittel zum Zweck



Ormic-Geräte verrichten mit Leichtigkeit die schwersten Arbeiten. Und lösen dank vielseitigen Ausrüstungsmöglichkeiten die verschiedenartigsten Lager- und Förderprobleme. Weil sie nach modernen Konstruktionsprinzipien gebaut werden. Das ist die Garantie für Zuverlässigkeit, Sicherheit und Qualität.

Das Ormic-Programm umfasst über 11 Grundmodelle (Tragkraft 150–3000 kg):

- Hand-Gabelstapler
- Elektro-Deichsel-Gabelstapler
- Elektro-Quersitz-Gabelstapler
- Elektro-Kommissioniergeräte
- Elektro-Paletthubwagen



- Schicken Sie uns Ihre umfassende Dokumentation
 Informieren Sie uns über Ihre Finanzierungsmöglichkeiten
 Rufen Sie uns an. Telefon Nr. _____
 Firma: _____ Zuständig: _____
 Adresse: _____

Bitte einsenden an: TOYOTA AG, Güterumschlagmaschinen
 5745 Safenwil, Tel. 062 67 9311.

Günstige Finanzierung durch TOYOTA MULTI-LEASING.

TOYOTA
 Güterumschlag erster Güte.

Lupe

Beratung

Wir wissen viel mehr als unsere Väter. Nicht weil wir intelligenter wären, sondern einfach, weil die Menschheit älter geworden ist. Zusätzlich zu dem, was unsere Vorfahren wussten, haben wir Zugang zum Wissen über das, was in neuester Zeit geforscht, entwickelt und herausgefunden worden ist. Dank neuen Mitteln für die Speicherung, Verarbeitung und Verbreitung von Information haben wir leichteren und schnelleren Zugriff zum angesammelten Wissen. Und weil weniger Zeit als früher zur Produktion von Gütern aufgewendet werden muss, haben die Menschen mehr Zeit, Wissen zu erwerben und sich damit auseinanderzusetzen. Trotzdem haben wir es in mancher Beziehung nicht leichter, wenn es darum geht, in kleinen oder grossen Entscheidungen die richtige Wahl zu treffen. Wem viele Informationen zur Verfügung stehen, hat mehr Mühe, sie auf sein momentanes Problem anzuwenden und gewiss zu sein, sich für die beste Lösung entschieden zu haben.

Das Helfen in Entscheidungssituationen, das Vermitteln von dafür wichtigen Informationen und die Mithilfe bei der Entscheidungsfindung nennt man Beratung. Beratung geschieht laufend, in der Familie und im Freundeskreis. Schon früh hat es auch professionelle Berater gegeben: Der Arzt, wenn es um Fragen der Gesundheit, um Leben und Tod ging. Und der Pfarrer bei Entscheiden um Gut und Böse, Falsch und Richtig und in Fragen um das ewige Leben. Arzt und Pfarrer hatten den Überblick über das damalige Wissen, und dies verlieh ihnen genügend Prestige, damit die Leute ihren Rat akzeptierten und befolgten.

Mit dem heutigen Umfang des Wissens haben Bedeutung und Umfang der Beratung zugenommen. Trotz EDV gibt es keinen Universalberater, der in allen Problemen Rat erteilen könnte: Es gibt Eheberatung, Erziehungsberatung, Berufsberatung, Rechtsberatung im persönlichen Bereich, beratende Ingenieure, Unternehmensberater, Anlageberater und viele andere im Bereich der Wirtschaft. Weil sie dank ihres Wissens und ihrer Erfahrung entscheidenden Einfluss ausüben, geniessen sie ein hohes Sozialprestige. Dazu trägt auch bei, dass sie Einblick in vertrauliche Informationen erhalten. Das Beratungsverhältnis ist ein ausgesprochenes Vertrauensverhältnis. Der Berater trägt die Verantwortung dafür, aufgrund seines Wissens, seiner Erfahrung, seines Einfühlungs- und Beurteilungsvermögens den bestmöglichen Rat zu erteilen.

Der Ratsuchende spielt eine nicht minder wichtige Rolle. Zuerst muss er einsehen, dass Beratung durch Aussenstehende nötig und hilfreich sein könnte. Dann muss er bereit sein, dem Berater seine Voraussetzungen offen und umfassend darzulegen und an der Lösung des Problems mitzuarbeiten. Es gehört dazu die Offenheit, sich nicht nur Vorurteile bestätigen zu lassen, sondern auch andere Meinungen anzuerkennen. Zuletzt aber bleibt der Beitrag des Beraters «konsultativ»: Den Entscheid fällen und die Verantwortung übernehmen muss der Ratsuchende selbst. Immerhin hat er durch die Beratung bessere Entscheidungsgrundlagen. Denn «Nur Dumme fragen nicht».

Observator

Personalvermittlung/ Unternehmensberatung

Absentismus – Beispiel für Unternehmensberatung durch einen Arbeitgeberverband

Gemäss seinen Statuten wahrt und vertritt der Verband der Arbeitgeber (VATI) die Interessen der Mitglieder als Arbeitgeber in Wirtschaft und Politik, namentlich durch Bestrebungen zur Sicherung einer freiheitlichen Staats-, Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung, Wahrung und Förderung eines guten Einvernehmens zwischen den Sozialpartnern, Ausbau der Zusammenarbeit mit andern Organisationen der Textilwirtschaft, Mitwirkung bei der Lösung öffentlicher Aufgaben, namentlich im Bereich der Bewirtschaftung in Krisenlagen (wirtschaftliche Landesversorgung) sowie durch die Behandlung generell oder individuell auftretender Arbeitgeberfragen und Erbringen geeigneter Dienstleistungen. Ein Teil der Verbandstätigkeit hat den Charakter von Unternehmensberatung. Aufgrund des täglichen regen Kontaktes zu Mitgliedfirmen ist die Geschäftsstelle in der Lage, ihre Mitglieder in Arbeitgeberfragen rasch und kompetent zu beraten. Dabei können, unter voller Wahrung der Diskretion, die Erfahrungen aus einer Vielzahl von Firmen in die Beratung eingebracht werden. Zusätzlich werden für bestimmte Probleme von Fall zu Fall ERFA-Gruppen gebildet und Betriebsvergleiche durchgeführt, deren Ergebnisse für die Firmen wertvolle Unterlagen ergeben.

Fehlzeiten infolge Krankheit oder Unfall sind ein wesentlicher betriebswirtschaftlicher Kostenfaktor. Entweder wird der auf die Fehlzeiten entfallende Lohn durch den Arbeitgeber oder durch Sozialversicherungen ersetzt, oder der Arbeitnehmer erfährt einen Lohnausfall. Unabhängig davon, ob der Lohnausfall versichert ist oder nicht, entstehen für den Arbeitgeber und/oder den Arbeitnehmer und damit auch für die Volkswirtschaft erhebliche Kosten, die für die ganze Schweiz pro Jahr einige Milliarden Franken ausmachen. Hinzu kommen weniger genau bezifferbare indirekte Folgekosten: durch schlechtere Auslastung von Anlagen, Notwendigkeit von Überstunden, Nichteinhalten von Terminen sowie für Vorgesetzte und Mitarbeiter aller Stufen organisatorische Probleme durch kurzfristige Umstellungen und Mehrarbeit bei unerwartetem Ausfall eines Mitarbeiters.

Wenn es gelingt, die Fehlzeiten durch das Eliminieren oder wenigstens Vermindern der unnötigen Absenzen zu reduzieren, werden dadurch sowohl Kosten eingespart wie das Betriebsklima verbessert. Schon 1973 hatte eine Arbeitsgruppe des VATI nach Möglichkeiten gesucht, um missbräuchliche Krankheitsabsenzen wirksam abzubauen.

Die Ergebnisse wurden in einer Broschüre «Massnahmen zur Bekämpfung des Absentismus» veröffentlicht. Um den Firmen Vergleichsmöglichkeiten über Umfang und Verteilung der Absenzen zu geben, hat der Verband die Aufzeichnungen von ausgewählten Mitgliedfirmen über Absenzen im Jahre 1983 statistisch ausgewertet. Erfasst wurden die Anzahl der Absenzenfälle und der Ausfalltage je unterteilt nach Krankheit und Unfall sowie nach Kurzabsenzen und nach Absenzen von mehr als

Tabelle 3: Verlorene Arbeitstage pro Absenz
(in Klammern: Streubereich der Firmendurchschnitte)

	Krankheit	Unfall	Total
bis 2 Tage	1,3	1,4	1,3
mehr als 2 Tage	13,4 (7,3-25,5)	14,2 (8,8-30)	13,7 (7,6-26)
Total	9,5 (4,7-16,8)	12,5 (6,5-30)	9,8 (5-16,8)

Tabelle 4: Prozentuale Aufteilung der Absenzenfälle und der Ausfalltage auf Krankheit und Unfall
(in Klammern: Streubereich der Firmendurchschnitte)

	Absenzenfälle		Ausfalltage	
	Krankheit	Unfall	Krankheit	Unfall
bis 2 Tage	95,2% (88-100%)	4,8% (0-12%)	94,9% (81-100%)	5,1% (0-19%)
mehr als 2 Tage	86,1% (82-100%)	13,9% (0-18%)	85,1% (80-100%)	14,9% (0-20%)
Total	88,9% (84-100%)	11,1% (0-16%)	85,5% (80-100%)	14,5% (0-20%)

zwei Tagen. Ferner wurde, wiederum unterteilt nach diesen Kriterien, festgehalten, an welchem Wochentag die Arbeit wieder aufgenommen wurde. Nicht enthalten in der Statistik sind Absenzen infolge Mutterschaft sowie andere Urlaube und Absenzen, welche nicht gesundheitlich begründet sind.

Ausgewertet wurden die Statistiken von 13 mittleren und grösseren Firmen mit insgesamt 2955 Mitarbeitern. Die kleinste befragte Firma beschäftigt 50, die grösste 500 Personen. Da der Anteil des administrativen Personals in der Textilindustrie klein ist, wurde nicht nach Betriebs- und Büropersonal unterschieden. Im Mittel aller Firmen ergeben sich pro Jahr und pro Mitarbeiter 10,9 Ausfalltage infolge Krankheit und 1,9 Ausfalltage infolge Unfall, total 12,8 Arbeitstage. (Tabelle 1) Durchschnittlich fehlt jeder Arbeitnehmer pro Jahr 1,19 Mal infolge Krankheit und 0,15 Mal infolge Unfall. Die Absenzen verteilen sich aber nicht gleichmässig auf alle Arbeitnehmer: Im Mittel hat ein Drittel von ihnen 1983 nie gefehlt, bei einem Streubereich der verschiedenen Firmen von 5 bis 61%. Auf eine Absenz fallen durchschnittlich 9,8 ausfallende Arbeitstage (9,5 bei Krankheit, 12,5 bei Unfall, Tabelle 3). Die Aufteilung in Krankheit und Unfall (Tabelle 4) zeigt, dass Unfälle am Total aller Absenzen mit 11,1%, am Total aller Ausfalltage mit 14,5% beteiligt sind.

Bei 5-Tage-Woche können nach Abzug der Ferien sowie der Feiertage und der Absenzen infolge Militärdienst, Zivildienst und weiterer bezahlter Urlaube theoretisch 232 Tage pro Jahr gearbeitet werden. Bezogen auf diese 232 Tage ergeben die 12,8 Ausfalltage eine durchschnittliche Absenzenrate von 5,5%. Bei durchschnittlichen Lohnkosten einschliesslich Sozialversicherungsbeiträgen von 170 Franken pro Tag ergibt dies pro Mitarbeiter zusätzliche Lohnkosten infolge Absentismus von

2200 Franken pro Jahr oder für alle 33000 Beschäftigten der Textilindustrie 72 Millionen Franken pro Jahr. Wenn es gelingt, pro Mitarbeiter die Anzahl Ausfalltage nur um einen Tag von 12,8 auf 11,8 zu reduzieren, ergibt dies für die Textilindustrie eine jährliche Lohnkosteneinsparung von gegen 6 Millionen Franken.

Selbstverständlich geht es nicht darum, Arbeitnehmer, welche aus medizinischen Gründen nicht arbeiten sollten, zur verfrühten Wiederaufnahme der Arbeit zu bewegen. Krank Gemeldete sollen auch nicht generell als Simulanten verdächtigt werden. Gewiss gibt es Leute, welche ohne Not den Arzt aufsuchen und ihn dazu bewegen, ihnen ein Arbeitsunfähigkeitszeugnis auszustellen. Die Mehrheit der Arbeitnehmer ist jedoch bereit, ihre Pflichten gegenüber dem Arbeitgeber zu erfüllen und versucht nicht, sich durch vorgetäuschte Krankheiten persönliche Vorteile zu Lasten der Unternehmung und ihrer Arbeitskollegen zu verschaffen.

In den meisten in der Textilindustrie verbreiteten Gesamtarbeitsverträgen und Arbeitsreglementen wird ein ärztliches Zeugnis erst ab drittem Tag der Arbeitsunfähigkeit verlangt. Von allen infolge Krankheit oder Unfall ausfallenden Tagen entfallen nur 4% auf Kurzabsenzen bis zu zwei Tagen (Tabelle 1). Ihre Bedeutung ist aber grösser, als diese Zahl vermuten lässt, bereiten sie doch wegen ihrer Häufigkeit (30% aller Abszenzfälle, Tabelle 2) grosse organisatorische und administrative Umtriebe. Ein mögliches Mittel gegen Kurzabsenzen sind die vielfach vertraglich vereinbarten Karenztage: bei Absenzen bis zu zwei Tagen muss der Arbeitnehmer den Lohnausfall selbst tragen. Die Tatsache, dass Karenztage vereinbart werden können, zeigt, dass auch die Arbeitnehmer für diese Problematik aufgeschlossen sind. Schliesslich werden sie ja über höhere Prämien für die Taggeldversicherung auch mitbeteiligt an den höheren Kosten.

Tabelle 1: Ausfalltage infolge Krankheit und Unfall
(in Klammern: Streubereich der Firmendurchschnitte)

		Krankheit	Unfall	Total
in %	bis 2 Tage	4,4% (1,8-12%)	1,4% (0-7%)	4,0%
	mehr als 2 Tage	95,6% (88-98,2%)	98,6% (93-100%)	96,0%
Tage pro Beschäftigten	Total	10,9 (3,4-16)	1,9 (0-2,8)	12,8 (4-18,9)

Tabelle 2: Abszenzfälle infolge Krankheit und Unfall
(in Klammern: Streubereich der Firmendurchschnitte)

		Krankheit	Unfall	Total
in %	bis 2 Tage	32% (13-48%)	13% (0-33%)	30%
	mehr als 2 Tage	68% (52-87%)	87% (67-100%)	70%
Absenzen pro Beschäftigten	Total	1,19 (0,39-2,25)	0,15 (0-0,24)	1,34 (0,39-2,5)

Eine weitere bewährte Massnahme gegen unnötige Kurzabsenzen ist ein straffes Meldewesen. Dazu gehört, dass die Arbeitsunfähigkeit am ersten Tag, an dem die Arbeit nicht aufgenommen werden kann, der von der Firma bezeichneten Stelle gemeldet werden muss. Ebenso wichtig ist die persönliche Rückmeldung beim direkten Vorgesetzten bei der Wiederaufnahme der Arbeit. Denn offensichtlich wird die Neigung zu unnötigen Absenzen gefördert, wenn der Arbeitnehmer feststellt, dass man von seinem Fernbleiben kaum Notiz genommen hat.

Aufschlussreich ist die Untersuchung, an welchem Wochentag die Arbeit nach Krankheit und Unfall wieder aufgenommen wird (Tabelle 5). Wenn an jedem Wochentag gleich viele Leute wieder arbeitsfähig würden, müssten bei 5-Tage-Woche am Freitag 14,3% aller

Kranken und Verunfallten, am Montag 42,8% ihre Arbeit wieder aufnehmen. Effektiv sind es 7% am Freitag und 50% am Montag. Noch ausgeprägter ist die ungleiche Verteilung bei Absenzen von mehr als zwei Tagen: 5% nehmen am Freitag, 56% am Montag ihre Arbeit wieder auf. Sowohl bei den Arbeitnehmern wie bei den Ärzten, welche Arbeitsunfähigkeitszeugnisse ausstellen, scheint die Ansicht verbreitet, eine Krankheit müsse mit dem Wochenende aufhören und die Gesundheit am Montag wieder beginnen. Gerade nach einer längerdauernden Arbeitsunfähigkeit könnte es im Gegenteil sinnvoll sein, die Arbeit schon an einem Mittwoch, Donnerstag oder Freitag aufzunehmen, damit sich der Genesene durch eine «kurze Woche» mit anschliessender Erholung am Wochenende wieder an den Arbeitsrhythmus gewöhnen kann.

Tabelle 5: Verteilung der Abszenzfälle auf die Wochentage, an denen die Arbeit nach Krankheit oder Unfall wieder aufgenommen wurde

(in Klammern: Streubereich der Firmendurchschnitte)

	bis 2 Tage	mehr als 2 Tage	Krankheit	Unfall	Total	Total
Montag	33% (24-100%)	56% (45-100%)	48% (42-72%)	57% (39-100%)	50% (44-100%)	42,8%
Dienstag	19% (0-24%)	16% (0-23%)	17% (7-24%)	13% (0-20%)	16% (0-23%)	14,3%
Mittwoch	21% (0-33%)	13% (0-18%)	15% (8-25%)	15% (0-25%)	15% (0-23%)	14,3%
Donnerstag	16% (0-26%)	10% (0-15%)	12% (5-16%)	11% (0-21%)	12% (0-17%)	14,3%
Freitag	11% (0-19%)	5% (0-9%)	8% (4-10%)	4% (0-28%)	7% (0-11%)	14,3%

theoretische Verteilung, die sich ergeben würde, wenn an jedem Wochentag (inkl. Samstag und Sonntag) gleich viele Leute wieder arbeitsfähig würden.

Nicht für jeden Menschen mit gesundheitlichen Problemen führt ein Arbeitsunfähigkeitszeugnis des Arztes am schnellsten zur Gesundung. Viele von ihnen wären durchaus während einer verkürzten täglichen Arbeitszeit einsatzfähig, oder sie könnten vorübergehend an einem anderen Arbeitsplatz arbeiten, der ihrem momentanen Gesundheitszustand und ihrer Belastbarkeit besser entspricht. Selbstverständlich müssen diese Möglichkeiten genau abgeklärt werden, was sowohl für den behandelnden Arzt wie für die Firma im Moment aufwendiger ist, als einen Arbeitnehmer kurzerhand zu 100% arbeitsunfähig zu schreiben.

Die Erfahrungen der an der Umfrage beteiligten Firmen zeigen, dass eine Reduktion der Fehlzeiten möglich ist, was allerdings die Zusammenarbeit verschiedener Stellen und damit verbunden einen gewissen Aufwand bedingt. Zu den einfachsten Massnahmen gehört, alle Beteiligten – Vorgesetzte, Mitarbeiter und Ärzte – über die Bedeutung der Absenzen zu informieren. Voraussetzung dazu sind aussagekräftige Aufzeichnungen über Ausmass und Verteilung der Absenzen. Es gibt Firmen, wel-

che die Statistiken auch nach den Zeugnisse ausstellenden Ärzten aufgliedern, um dann mit denjenigen Ärzten gezielt ein Gespräch zu führen, welche im Vergleich zu den ausgegebenen Krankenscheinen besonders häufig Arbeitsunfähigkeitszeugnisse ausstellen. Ganz allgemein fördern die Information und der laufende Kontakt die Zusammenarbeit zwischen Betrieb und Arzt. Wenn der behandelnde Arzt die Bedingungen am Arbeitsplatz aus eigener Anschauung kennt, kann er auch eher abschätzen, wann und wie weit ein Arbeitnehmer an seinem angestammten oder vorübergehend an einem anderen Arbeitsplatz eingesetzt werden kann. Zum Teil werden Betriebsbesichtigungen und Aussprachen mit Ärzten regional für verschiedene Branchen zusammen organisiert. Die Erfahrung zeigt, dass solche Veranstaltungen über den Kreis der teilnehmenden Ärzte hinaus sich auf die Praxis aller andern Ärzte der Region auswirken. Um ein Vertrauensverhältnis zwischen Betrieb und Arzt zu fördern, hat sich bewährt, pro Betrieb eine Vertrauensperson zu bestimmen, welche den Kontakt mit den in Frage kommenden Ärzten pflegt.

Peter Baur

EXA – eine besondere Dienstleistung auch für die Textil- und Bekleidungsindustrie

Es ist volkswirtschaftlich nicht zu verantworten, die über viele Jahre gesammelten, umfassenden Management-Erfahrungen von Führungskräften nach deren Pensionierung brach liegen zu lassen.

Die EXA Executive Advisers AG, Kreuzstrasse 26, Zürich, hat sich daher zum Ziel gesetzt, dieses Wissen um wirtschaftliche Zusammenhänge und die weitreichenden Kenntnisse und Verbindungen der Wirtschaft zu erhalten.

Die in führenden Stellungen im In- und Ausland gesammelten Lebens- und Berufserfahrungen der Executive Advisers, die im harten Wettbewerb erprobte Fähigkeit für das Erkennen des Wesentlichen, sowie ein ausgedehntes Netz von weltweiten Beziehungen, sind Voraussetzungen, die bei richtigem und effizientem Einsatz dieser Führungspersönlichkeiten im Ruhestand, für Klein-, Mittel- aber auch für Grossfirmen von grösstem Nutzen sein können.

Die Executive Advisers sind keine Unternehmensberater, sondern unabhängige Gesprächspartner und *Ratgeber*, die das Metier der Unternehmensführung kennen und die als Aussenstehende in der Lage sind, Objektivität und Distanz zum unmittelbaren Tagesgeschehen zu wahren. Ihre umfangreichen Fach- und Branchenkenntnisse bringen bei der Lösung von unternehmerischen Problemen eine echte Unterstützung für Geschäftsleitungen, auch weil die Executive Advisers wissen, was es heisst, Verantwortung zu tragen.

Die Möglichkeiten für den Einsatz von Executive Advisers sind zwangsläufig sehr vielschichtig und im Rahmen nationaler und internationaler Geschäftstätigkeiten gefragt. Dabei stehen in den meisten Fällen übergeordnete Tätigkeiten im Vordergrund, die sich aus dem breiten Wissens- und Erfahrungspotential der Executive Advisers ergeben. Das Urteilsvermögen, die Einfühlungsgabe und das Verständnis, sowie die Ausgeglichenheit und die Kontinuität sind Fähigkeiten, die oft erst ein gewisses Alter bringt und die dazu beitragen, ein Vertrauensverhältnis zum Auftraggeber herzustellen, welches frei von jeder Konkurrenzangst ist. Weitere Stärken dieser Ratgeber liegen im unabhängigen, ausgewogenen Urteil, der ganzheitlichen Sicht und der notwendigen Distanz zu den Dingen.

Jeder Adviser kann sich im weiteren auf den grossen Wissens- und Erfahrungsreichtum im Kreise aller EXA-Adviser stützen und durch den Einsatz in Projekten den Erfahrungsaustausch auf Unternehmerebene permanent pflegen.

Die Koordination für den Einsatz von Advisers in der Textil- und Bekleidungsindustrie wurde von der EXA an Franco Fähndrich, Emmenbrücke übertragen. Es lohnt sich, diese besondere Dienstleistung in Anspruch zu nehmen.

Versicherungsberatung – ein wichtiger Zweig der Unternehmensberatung

In der Schweiz sind 1983 rund 45 Milliarden Franken, also mehr als 20 Prozent des Bruttosozialproduktes, für Versicherungen aufgewendet worden. Die Kosten werden durch Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie über Subventionen durch Steuern getragen. Unabhängig vom Finanzierungsschlüssel müssen diese Kosten durch die Wirtschaft erarbeitet werden. Allein für Sozialversicherungen wurden etwa 35 Milliarden Franken oder rund 30% der AHV-Lohnsumme aufgewendet. Das Ausmass der Kosten und die Vielfalt der angebotenen Lösungen rechtfertigen die sorgfältige Abklärung der Möglichkeiten und die Inanspruchnahme kompetenter Versicherungsberater.

Am Beispiel der beruflichen Vorsorge soll gezeigt werden, wie private Versicherungsgesellschaften in Zusammenarbeit mit einem Branchenverband die Unternehmen beraten und unterstützen. Zur Ersten Säule der Alters-, Hinterbliebenen- und Invalidenvorsorge, der staatlichen AHV und IV, kommt 1985 als Zweite Säule zusätzlich die obligatorische berufliche Vorsorge in einer privaten Pensionskasse. Versichert ist jeder Arbeitnehmer vom vollendeten 17. Altersjahr an, wenn er im Jahr mehr als Fr. 16 560.– verdient. Das Obligatorium gilt auch für alle Ausländer, die in der Schweiz die AHV-Beiträge bezahlen. Auch nicht vollständig gesunde Arbeitnehmer werden aufgenommen: im Rahmen des Obligatoriums gibt es keine Versicherungsvorbehalte aus gesundheitlichen Gründen. Bei Stellenwechsel wird das gesamte Altersguthaben (Altersgutschriften von Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit Zins) als Freizügigkeitsleistung an die Pensionskasse des neuen Arbeitgebers überwiesen. Die berufliche Vorsorge richtet Altersrenten aus ab Erreichen des Rentenalters. Bei Invalidität werden Invalidenrenten, im Todesfall Witwen- und Waisenrenten ausgerichtet. Die Höhe der Altersrenten ist abhängig vom bis zum Rentenalter gesparten Altersguthaben. Die Invaliden-, Witwen- und Waisenrenten richten sich nach dem Altersguthaben, das der versicherte Arbeitnehmer bis zum Erreichen des Rentenalters hätte sparen können. Weil die Zweite Säule als Ergänzung zur AHV/IV funktioniert, ist nur der über Fr. 16 560.– liegende Teil des Jahreslohnes versichert.

Wie bei der staatlichen AHV/IV werden die Beiträge je zur Hälfte durch den Arbeitgeber und durch den Arbeitnehmer bezahlt. Bis zum vollendeten 24. Altersjahr beschränken sie sich auf Risikoprämien. Ab Alter 25 wird dann durch nach Altersgruppen abgestufte Altersgutschriften das Altersguthaben geäuft. Da die Höhe der Renten vom Altersguthaben abhängig ist, sind nicht wie bei der AHV einfache Angaben über Minimal- und Maximalrenten möglich. Die jährliche Altersrente beträgt voraussichtlich 7,2% des Altersguthabens. Bei einem Altersguthaben von z.B. 50 000 Franken ergibt dies eine Rente von 3 600 Franken pro Jahr oder 300 Franken pro Monat.

Unabhängig davon, ob eine Firma schon bisher eine Pensionskasse oder eine Sparversicherung hatte, oder ob für alle oder einen Teil der Mitarbeiter die Zweite Säule erst mit dem Obligatorium ab 1985 aufgebaut wird, müssen vor 1984 Entscheide gefällt sowie rechtliche und administrative Massnahmen getroffen werden, um den gesetzlichen Verpflichtungen nachzukommen.

Vorerst trägt der Arbeitgeber die alleinige Verantwortung für die gesetzeskonforme Durchführung des BVG

(Bundesgesetz über die berufliche Vorsorge). Ihm obliegt es, die Initiative zu ergreifen, sich zu informieren und Entscheidungen bezüglich Wahl der Vorsorgeträger sowie der Durchführungsstelle zu treffen. Für Betriebe, die noch keiner Vorsorgeeinrichtung angeschlossen sind und die sich über Form und Ausgestaltung der beruflichen Vorsorge klar werden müssen, stehen folgende Möglichkeiten für die Durchführung offen:

- Errichtung einer Vorsorgeeinrichtung in Form einer firmeneigenen Stiftung
- Anschluss an eine Sammelstiftung einer Versicherungsgesellschaft
- Anschluss an eine Vorsorgeeinrichtung des Berufsverbandes
- Anschluss an die Auffangeinrichtung

Betriebe mit einer bereits bestehenden Vorsorgeeinrichtung haben darüber zu entscheiden, inwieweit die bestehende Vorsorgeeinrichtung die Funktion einer «BVG-Kasse» übernehmen, oder ob diese Funktion allenfalls einer neuen Einrichtung übertragen werden soll.

Die für den einzelnen Betrieb richtige Entscheidung hängt von unterschiedlichen betriebsspezifischen Faktoren ab, wie z.B.

- bisheriger Stand der beruflichen Vorsorge
- Betriebsgrösse
- Bereitschaft zu administrativem Engagement oder Wunsch nach umfassendem Dienstleistungsangebot
- Sicherheitsbedürfnis
- sozialpolitische Aspekte (auf das BVG beschränkte oder über dem Obligatorium liegende Vorsorgeleistungen)
- finanzielle Möglichkeiten
- Vorhandensein einer branchen- oder verbandseigenen Vorsorgeeinrichtung

Aus rechtlichen, administrativen und personalpolitischen Gründen entscheiden sich viele Firmen, welche über das Obligatorium hinausgehende Vorsorgeleistungen vorsehen, für das «Splitting», das heisst die klare Trennung von obligatorischen und freiwilligen Leistungen und ihre Übertragung an zwei getrennte Vorsorgeeinrichtungen. Mögliche Vorsorgeträger sind:

- autonome Kasse: Sie eignet sich für Grossbetriebe mit entsprechender administrativer Infrastruktur, die grundsätzlich in der Lage sind, die Aufgaben der beruflichen Vorsorge selbst zu bewältigen. In der Praxis haben sich allerdings bereits viele grosse Firmen für die Abgabe des BVG-Teils an eine Fachinstitution entschieden.
- Firmengruppenversicherung: Kennzeichnend für die Firmengruppenversicherung ist, dass sämtliche Risiken, und zwar sowohl die versicherungstechnischen als auch die Kapitalanlagerisiken, von der Versicherungsgesellschaft getragen werden.
- Banken-Versicherungslösung: Der Sparteil wird durch eine Bankstiftung verwaltet, während der Risikoteil an eine Versicherungsgesellschaft weitergeleitet wird.
- Verbandslösung: Hier handelt es sich um Dienstleistungen der Verbände zugunsten ihrer Mitglieder. Die Verbände verfügen über eine registrierte gemeinschaftliche Stiftung, der sich Verbandsmitglieder und insbesondere deren Mitarbeiter kostenlos anschliessen können. Damit sind auch weitere Vorteile finanzieller und administrativer Art verbunden. So hat der Verband der Arbeitgeber der Textilindustrie (VATI) in Zusammenarbeit mit privaten Lebensversicherungsgesellschaften eine gemeinschaftliche Vorsorgestiftung gegründet, die seinen Mitgliedern zur Verfügung steht und aufgrund ihrer Organisation und Gröszen-

ordnung umfassende administrative und finanzielle Vorteile garantiert. Dazu gehört auch die Möglichkeit, AHV/IV und berufliche Vorsorge gleichzeitig bei ein- und derselben AHV-Ausgleichskasse abzurechnen. Ebenso werden Schadenereignisse und Rentenauszahlungen von einer einzigen Stelle registriert und überwacht. Des Weiteren erlaubt das vertraglich zugestandene, offene Abrechnungsverfahren mit «Versicherungsgarantie», umfassende Sicherheit mit den Vorteilen einer autonomen Kasse zu vereinen.

Bruno Kammerlander,
Winterthur-Leben

IAO-Mitarbeiter-Partizipation

Ein Weg zur Verbesserung von Produktivität und Ertrag in der Textilindustrie

1. Einleitung

Will man heute ein System wie die IAO-Mitarbeiter-Partizipation vorstellen, so kommt man nicht umhin, einleitend einige Gedanken zur heutigen wirtschaftlichen Situation einerseits und zum mannigfaltigen, gewerkschaftlichen Forderungskatalog andererseits vorzuschicken.

Dabei darf wohl gleich zu Beginn festgehalten werden, dass ein wesentlicher Teil der übertriebenen gewerkschaftlichen Forderungen nur allzuoft nicht vom Grossteil der Arbeiterschaft stammt und mitgetragen wird, sondern vielmehr politischen oder zumindest gewerkschaftspolitischen Ursprung hat. So kann kaum ein Arbeitnehmer, welcher neben legitimen persönlichen Forderungen auch den Fortbestand des Unternehmens im Auge behält, mit gutem Gewissen für weitere, massive Arbeitszeitverkürzungen bei gleichem Lohn eintreten.

Solche Forderungen nebst Verbesserung der Sozialleistungen, mehr Ferien etc. beeinträchtigen in hohem Masse gerade die ohnehin unter starkem Konkurrenzdruck aus sog. Billiglohnländern stehende Textilindustrie. Der hohe Rationalisierungsgrad ist in den letzten Jahren durch enorme Investitionen erreicht worden, welche nun im 3- oder gar 4-Schichtbetrieb optimal genutzt werden müssen, um Abschreibungen, Verzinsung und einen Gewinn zu erarbeiten. Der hohe Technologiestand und die rasche Weiterentwicklung der Textilmaschinen erfordern auch in Zukunft enorme finanzielle Mittel zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit.

Es ist deshalb zu hoffen, dass durch vermehrte Einsicht in der Zukunft konjunkturell und strukturell bedingte, unvermeidlich Probleme der Erhaltung einer leistungsfähigen und innovativen Industrie mit vermehrtem Verständnis gemeinsam angegangen werden.

Dieses gemeinsame Anpacken kann zweifellos durch ein ausgewogenes Partizipationssystem unter Einbezug sämtlicher Mitarbeiter in das Mitwirkungs- und Mitbeteiligungsgeschehen wirkungsvoll unterstützt und auf hohem Niveau gehalten werden. Es dürfte deshalb auch für die Textilindustrie von wesentlichem Interesse sein, dieses seit 15 Jahren in Dutzenden von Schweizerfirmen praktizierte System näher kennenzulernen und die Chancen für eine Steigerung von Produktivität und Ertrag bei gleichzeitiger Verbesserung der Arbeitswelt zu nutzen.

Wir versprechen Ihnen nichts. Ausser, wir können es auch halten.

Wer kennt sie nicht, die märchenhaften Drehzahlen, die sich in der Praxis als Märchen erweisen? Nur, wenn wir Ihnen 325 T/min bei einer Blattbreite von 185 cm versprechen, dann erbringt die SAURER 400 diese Leistung tatsächlich. Und genau so verhält es sich mit unseren weiteren Informationen über diese vielseitige Greiferwebmaschine:

● Sie erzielen damit Nutzeffekte von über 90%. Selbst im Buntsektor. Durch harmonische, fadenschonende Bewegungsabläufe.

● Sie können bis zu sechs Schussfarben oder -materialien eintragen, was den Einsatzbereich wesentlich vergrössert. Denn die Teleskopgreifer bewegen sich frei im Webfach. Was wiederum bewirkt, dass auch empfindliche Kett- und Schussgarne unbeschädigt bleiben.

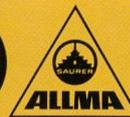
● Sie dürfen mit verkürzten Ausfallzeiten und vereinfachter Bedienung rechnen. Durch automatisches Schussuchen und Stillstand im Offenfach.

● Sie brauchen weniger Ersatzteile. Denn modernste Getriebetechnik sorgt für stossfreie Maschinenbewegungen. Und damit auch für einen extrem niedrigen Geräuschpegel.

● Sie erhalten eine hohe Gewebequalität. Denn das Kett- und Schussmaterial wird zuverlässig und gezielt überwacht.

Das heisst: Sie müssen beim Kapitalrückfluss nicht mit dem Zufall rechnen. Sondern können auf harte Fakten zählen. Wenn Sie sich also von einer Webmaschine genau das versprechen, was Ihnen versprochen wird, liegen Sie mit der SAURER 400 richtig.

SAURER 400 Darauf können Sie sich verlassen.



SAURER 400-Anlage in der Bundesrepublik Deutschland.



SAURER 400



Starke Marktposition

Von der ITMA 1979 bis zum 31. Mai 1982, in knapp drei Jahren also, wurden bei uns mehr als 4500 Greiferwebmaschinen vom Typ SAURER 400 bestellt. Und von uns an 166 Kunden in 31 Länder geliefert. Womit sich unsere schönsten Erwartungen erfüllten. Was wichtiger ist: die unserer Kunden ebenfalls. Das wird durch die vielen Nachbestellungen für diese marktgerechte Hochleistungs-Webmaschine eindeutig belegt.

Starke Referenzen

Aus der Vielzahl der SAURER 400-Anlagen haben wir je eine in der Bundesrepublik Deutschland, Österreich, England, Frankreich, Italien, Finnland und in den USA ausgewählt, um sie Ihnen in unserem Bulletin Nr. 11 vorzustellen. Ein paar Zeilen von Ihnen genügen, und wir senden es Ihnen zu. Adressieren Sie Ihre Bestellung bitte an die AG Adolph Saurer
Werbeabteilung CMT
CH-9320 Arbon/Schweiz.

SAURER 400-Anlage in den USA.



SAURER-TEXTILMASCHINEN-SPARTE

Zwirnmaschinen/Webmaschinen/Stickmaschinen

AG ADOLPH SAURER
CH-9320 Arbon
Tel. 071/46 91 11 Telex 77444



SAURER-ALLMA GMBH
D-8960 Kempten
Tel. (0831) 6881 Telex 05 4845



SAURER-DIEDERICHS SA
F-38317 Bourgoin-Jallieu
Tel. (74) 93 85 60 Telex 300 525



2. Kurzportrait der IAO-Mitarbeiter-Partizipation

Besonders in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit sind verstärkter Dialog und gegenseitiges Verständnis zwischen Mitarbeitern, Kader und Betriebsleitung von grösster Wichtigkeit zur Ertrags- und Arbeitsplatz-Sicherung.

Für die Zukunftsbewältigung – speziell von Mittelbetrieben – gewinnen deshalb ausgereifte Führungsstrategien immer höhere Aufmerksamkeit.

Förderung des Leistungswillens

IAO-Partizipation hat sich in den letzten 15 Jahren in der Schweiz in Dutzenden von kleinen und mittleren Unternehmungen als Begriff für zeitgemässe und zukunftsorientierte Führungsform sowie als Instrument der innerbetrieblichen Zusammenarbeit eingebürgert.

Der Begriff *Partizipation* beruht auf dem Leistungsprinzip, wobei als *Leistung* die Gesamtaktivität einer Mitarbeitergruppe sowohl in qualitativer wie in quantitativer Hinsicht gemeint ist.

Partizipation fördert das Gefühl der Zusammengehörigkeit, das mit den Stichworten *Mitwissen, Mitwirken, Mitprofitieren und Mitriskieren* umschrieben werden kann.

Das IAO-System bringt auch dem Unternehmen wesentliche Vorteile bezüglich Führungseinfluss, aber auch in Form von Verkürzung der Fertigungszeiten.

Akkord am Aussterben, üblicher Leistungslohn zu wenig motivierend

Der Akkord als bisher am stärksten verbreitete Form der Einzelleistungs-Entlöhnung ist eindeutig am Aussterben. Die vielfältigsten Gründe sprechen dafür, vorallem auch die Ungerechtigkeit gegenüber jenen Mitarbeiter-Gruppen, die aus vielfältigen Gründen nicht in das Akkord-Verfahren einbezogen werden können, wie z.B. Abteilungsleiter, Meister oder Spezialisten, aber auch diejenigen welche lediglich Hilfsfunktionen zu leisten haben.

Unbelastet von Akkord und Prämien kann die IAO-Strategie die breite Zusammenarbeit in den Betriebsbereichen ungehemmt fördern und beachtliche Produktivitätsreserven freilegen. Dies zum Vorteil aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nicht nur wie beim Akkord von einzelnen, ausgewählten Arbeitsplätzen.

Teamwork in Arbeitsgruppen

Das im IAO-Partizipations-System verankerte Grundprinzip der Einbeziehung sämtlicher Mitarbeiter in das Mitwirkungs- und Mitbeteiligungs-Geschehen lässt sich nur auf einem sinnvoll aufgebauten Gruppenprinzip durchführen.

Teamwork im Arbeitsbereich zu fordern und auch zu fördern ist nicht nur eine betrieblich wichtige Aufgabe, sondern für jeden Vorgesetzten eine auch persönlich/menschlich befriedigende Zielsetzung.

IAO-Mehrleistung entsteht generell durch optimale Nutzung der Gesamtarbeitszeit der ganzen Gruppe. Dies jedoch weniger durch schnelleres Arbeiten, hasten oder gar hetzen als vielmehr durch denken, fragen und dann gezielt handeln.

Durch Austauschen von Erfahrungen und Aufmerksam machen auf Fehlerquellen, aber auch Aufzeigen und Beheben von Schwachstellen, Verhindern von Ausschuss und Nacharbeit entsteht indirekt und ohne nachteilige Kraftanstrengung echte Mehrleistung.

Nicht zuletzt ist auch das Fördern und Fordern von Schwächern innerhalb der Gruppe eine echte menschliche Aufgabe, die das System honoriert.

Periodische Einkommenszuschüsse vom Lohn unabhängig

Die Auszahlungen erfolgen – günstige Leistungssituation vorausgesetzt – alle 3 Monate, d.h. ein Abrechnungszeitraum beträgt regelmässig 13 Wochen. Innerhalb dieses Zeitraumes werden die einzelnen wöchentlichen Mehr- bzw. Minderleistungen aufgerechnet und der jeweils neue Leistungssaldo sowie der entsprechende Partizipationsbetrag in Franken für jeden Leistungsbereich auf den IAO-Tabellen getrennt signalisiert.

Die Ausschüttung der Quartals-Beträge erfolgt vorerst zu 50%, der Rest fliesst in eine Jahresreserve.

Die Verteilung unter den Gruppenmitgliedern ist einheitlich, d.h. also vom Lohn unabhängig, was besonders wichtig ist. Nur Anwesenheitsstunden sind partizipationsberechtigt, für Krankheit, Unfall, Ferien usw. gilt kein Partizipationsanspruch. Diese Regelung ist nicht etwa unsozial, sondern entspricht dem Leistungsgedanken und findet breiten Anklang bei den Tausenden von Mitarbeitern, welche das IAO-System seit Jahren praktizieren und nicht mehr missen möchten.

Im Mittel wurden in den schweizerischen Unternehmungen mit IAO-Partizipation Auszahlungen zwischen Fr. 1000.– und Fr. 2500.– pro Jahr – möglichst wenig Abwesenheitszeit vorausgesetzt – vorgenommen.

Informations-Tableaux überbrücken Sprachenvielfalt

Ein wesentlicher Vorteil des IAO-Systems liegt in einer Art und Weise der Information die von allen Mitarbeitergruppen, auch bei sprachlicher Verschiedenheit, rasch und gut verstanden wird.

Die erzielten Resultate, positiv oder negativ, werden für jede Arbeitsgruppe getrennt wöchentlich mittels grünen und roten Säulen auf grossen Tableaux bekanntgegeben, welche in der Nähe der Arbeitsplätze aufgehängt sind. Die Mitarbeiter können sich an ihrem Tableau über die Leistungssituation der Gruppe in der abgelaufenen Woche orientieren und werden so laufend und aktiv in das Abteilungsgeschehen einbezogen. Jedermann hat die Möglichkeit, seinen Vorgesetzten zu fragen wie und aus welchen Gründen die Mehrleistung oder Minderleistung der Gruppe zustande gekommen ist und ob eventuelle Engpässe künftig vermieden werden können. Die Information würde bei monatlicher Abwicklung an Aktualität wesentlich einbüßen, weshalb die Wocheninformation, jeweils Dienstag oder Mittwoch für die abgelaufene Woche, die Regel darstellt.

Gegenseitiges Helfen verbessert das Betriebsklima

Innerhalb der einzelnen, gemeinsam für das Gruppenziel verantwortlichen 10–30 Personen werden nach Einführung des Systems gruppendynamische Effekte wirksam. Diese spielen sich aber viel mehr auf der Ebene des gegenseitigen Helfens und Unterstützens ab als in dem oft fälschlicherweise vermuteten «Druckausüben».

Selbstverständlich werden einzelne Mitarbeiter, die bislang eher abseits des Leistungs-Einsatzes standen, von ihren Kollegen zur Mitwirkung aufgefordert und im Rahmen der bestehenden organisatorischen Möglichkeiten herangezogen. Da dieser Wandel im Verhalten der Mitarbeiter schrittweise innerhalb mehrerer Wochen oder Monate erfolgt, können unliebsame Spannungen vermieden werden.

Auch hat die Praxis eindeutig gezeigt, dass nach kurzer Anlaufzeit, bis jeder Einzelne seine Aufgabe innerhalb der Gruppe einigermaßen erfasst und verstanden hat, das Betriebsklima als besser, auf keinen Fall schlechter als vor Einführung bezeichnet werden kann.

Ist Flexibilität und Mobilität das Erfolgsgeheimnis des IAO-Systems?

Diese Frage ist richtig und wichtig. Beim IAO-Erfolg steht im Mittelpunkt die sinnvolle, flexible Anpassung zwischen Mensch und Arbeit.

Dies kann auch eine erhöhte Versetzbarkeit innerhalb oder ausserhalb der Abteilung bedeuten, wobei alsdann nicht die gleich hohe Leistung wie am eigenen Arbeitsplatz das Hauptkriterium ist, sondern der Wille, sein Bestes zugunsten des Gesamtergebnisses zu geben. Den Empfehlungen des Vorgesetzten und der Kollegen am Springerplatz ist deshalb besondere Beachtung zu schenken.

3. Was sind die Vorteile des IAO-Partizipationsmodells?

Die IAO-Partizipation bringt gezielte und auf die einzelnen Mitarbeitergruppen zugeschnittene Informationen über Normal-, Mehr- und Minderleistungen. Damit werden die Forderungen an die einzelnen Gruppen Woche für Woche und Monat für Monat klar präzisiert und jedes Gruppenmitglied richtet sich im Rahmen seiner Möglichkeiten auf die vorgegebenen Ziele aus.

Ein Vorteil der IAO-Partizipation liegt in einer gut ausgebauten Information, die von allen Mitarbeitergruppen rasch und gut verstanden wird. Die Leistungsresultate der abgelaufenen Woche werden jeweils zu Beginn der neuen Woche zur Darstellung gebracht. Darüber hinaus ist bei jeder Informationstabelle eine Wandkartei befestigt, aus welcher zusätzliche Angaben zu den einzelnen Leistungsresultaten eingesehen werden können. Wöchentlich finden zwischen dem Meister und seinen Mitarbeitern Kurz-Besprechungen statt, an denen Erläuterungen zu den Leistungsresultaten gegeben werden.

Um die IAO-Partizipation einzuführen und anzuwenden, ist grundsätzlich kein ausgebautes Arbeitsstudienwesen erforderlich. Dank sogenannter «Makro-Leistungsmessung» ist ein rascher Aufbau der erforderlichen Richtwerte möglich. Besonders zu betonen ist, dass gegenüber den Akkord- und Leistungslohn-Systemen das IAO-System wesentliche Vereinfachungen und Zeiterparnisse erbringt und somit zu einer Entlastung der Arbeitsvorbereitung sowie zur Beschleunigung der Lohnabrechnung beiträgt.

Die Meister erhalten einen erhöhten Stellenwert: sie sehen sich in ihrer Führungsrolle aufgewertet und verstehen sich als Koordinatoren zur Arbeitsvorbereitung und zur Konstruktion. Dadurch werden die Leistungen der Administration ebenfalls gesteigert und eine bessere innerbetriebliche Zusammenarbeit auf allen Stufen erzielt, die letztlich für eine weitere Verbesserung der Arbeitsproduktivität ausschlaggebend ist.

Innerhalb der einzelnen, solidarisch für das Gruppenziel verantwortlichen Leistungsbereiche werden nach Einführung der IAO-Partizipation gruppenspezifische Effekte wirksam, die sich mehr auf der Ebene des gegenseitigen Helfens und Unterstützens abspielen als auf der fälschlicherweise vermuteten Druckausübung innerhalb der Gruppe.

Durch die IAO-Partizipation werden die Einkommensverhältnisse der Mitarbeiter verbessert, doch ist zu berücksichtigen, dass diese Verbesserungen sowohl leistungs- wie auch marktabhängig sind.

Die hier vorgestellte IAO-Partizipation ist als eine Strategie der Unternehmensführung anzusehen, die Klein- und Mittelbetrieben eine Chance gibt, sich rascher den Bedingungen des Marktes anzupassen. Diese Betriebe sind sich der Tatsache bewusst, dass sinnvolle Bestrebungen zur Steigerung der Produktivität und der Rentabilität für Unternehmen und Mitarbeiter heute wichtiger denn je sind.

4. Schlussgedanken

Zusammenfassend darf wohl zu Recht davon ausgegangen werden, dass die IAO-Mitarbeiter-Partizipation auch für die Textil- und Bekleidungsindustrie ausgezeichnete Chancen zur Freilegung brachliegender Kapazitätsreserven bietet. Dies gilt wohl für die ganze Spanne der Technologie von der Chemiefaserherstellung über Spinnerei, Weberei, Wirkerei-Strickerei, Ausrüstung sowie alle Spezialgebiete und verwandten Industriezweige.

Gerade die Flexibilität und die Einfachheit in der Anwendung bieten Gewähr für eine sinnvolle, der Vielfalt der Textilindustrie Rechnung tragende Anwendung. Dabei liegt einer der Hauptvorteile in der bewährten Makro-Leistungsmessung. Im weiteren erlaubt das System einen raschen Miteinbezug aller indirekt-produktiven Abteilungen. Gerade in all diesen Bereichen sind sehr oft noch recht grosse Kapazitätsreserven freizulegen. Sie sind – einmal sinnvoll in das System eingegliedert – ganz wesentlich an den gesamten Verbesserungen direkt oder indirekt beteiligt.

Nebst Kapazitätssteigerungen und Ertragsverbesserungen sind aber Synergieeffekte wie bessere, gegenseitige Information und Qualitätsverbesserung besonders hervorzuheben. Schliesslich bietet das System nebst all diesen Vorteilen eine echte Chance zur Verbesserung der Arbeitswelt, ein heute in einer Zeit voller Pessimismus nicht zu unterschätzendes Positivum.

E. Ott

IAO Institut, 6045 Meggen-Luzern

Temporäre Arbeit – ein guter Joker bei Personalengpässen

Definition

Temporäre Arbeit ist die Bezeichnung für eine spezielle Form der Arbeitsleistung, bei der die Unternehmung für temporäre Arbeit kurzfristig, aushilfsweise und gewerbmässig ein oder mehrere Arbeitnehmer einem Dritten überlässt (Formulierung SVUTA). Dabei überträgt die Temporärfirma einzelne ihrer Arbeitgeberrechte und -pflichten für die Dauer des Einsatzes dem Dritten, dem Kunden des Unternehmens. Die Temporärfirma ist Arbeitgeber und haftet dem Arbeitnehmer, dem temporären Mitarbeiter, ausschliesslich für Lohn, Sozialleistungen und arbeitsvertragliche Abmachungen und gesetzliche Vorschriften.

Die temporäre Arbeit basiert auf einem Dreiecksverhältnis zwischen der Unternehmung für temporäre Arbeit, dem temporären Mitarbeiter und dem Kunden. Damit unterscheidet sie sich ganz wesentlich und grundsätzlich von den anderen Formen der Arbeitsleistung, besonders von der Teilzeitarbeit, mit der sie gerne und oft wechselt wird.

Geschichte

Die temporäre Arbeit wurde 1946 in Amerika «erfunden», in einer Zeit, in der es den USA wirtschaftlich nicht besonders gut ging. Die temporären Aushilfen waren dazumal eine kostengünstige, wirtschaftsfreundliche Institution, die volkswirtschaftlich geschätzte Vorteile brachte.

Diese Arbeitsform breitete sich dann auch sehr rasch auf der ganzen Welt aus. Sie ist heute überall dort beheimatet, wo eine freiheitliche Wirtschaftsordnung dem Arbeitsmarkt den nötigen Spielraum lässt. 1957 wurde in der Schweiz die erste Unternehmung für temporäre Arbeit gegründet. 1964 erschien schon die Ecco in Zürich auf dem Arbeitsmarkt, also genau vor 20 Jahren.

Die Pionierzeit brachte nicht nur Erfolge. Es war ein harter Kampf, teilweise gegen unbegründete Vorurteile. Auf diesem Weg zur wirtschaftlichen Anerkennung wurde von den drei führenden Unternehmen Adia Interim, Ecco und Manpower 1968 der Verband der Unternehmungen für temporäre Arbeit (SVUTA) gegründet. Dieser Berufsverband stellt sehr hohe ethische Bedingungen an seine Mitglieder. Die Tätigkeit des SVUTA gipfelte 1981 im Abschluss eines Gesamtarbeitsvertrages mit dem Schweizerischen Kaufmännischen Verband. Heute leistet der Verband federführende Arbeit bei der Vernehmlassung zum Arbeitsvermittlungs- und Personalverleihgesetz, APG.

Dienstleistung

Die temporäre Arbeit ist heute als wichtiges und kostengünstiges Instrument zur Überbrückung von Personalengpässen, sei es bei Personalausfällen durch Krankheit, Unfall, Ferien, Militär, oder zur Bewältigung von unerwarteten oder kurzfristigen Arbeitsspitzen anerkannt.

Die Unternehmung für temporäre Arbeit sucht, selektiert und betreut die temporären Mitarbeiter. Sie stellt sie den Kunden gemäss deren Anforderungen zur Verfügung. Sie bezahlt den Lohn, die Sozialleistungen, wie AHV, Unfall- und Krankentaggeld-Versicherung, Ferien, Feiertage, Lohnfortzahlung bei Schwangerschaft, Militärdienst-Lohnausfall, Kurzabsenzen etc. Der Kunde zahlt dafür nur die effektiv geleisteten Arbeitsstunden und ist von allen administrativen Umtrieben befreit.

Seriöse Kostenberechnungen haben gezeigt, dass der Einsatz von temporärem Personal für die Dauer bis zu drei Monaten wesentlich kostengünstiger ist als eine direkte Personalrekrutierung durch den Kunden. Nach drei Monaten Einsatzdauer hat der Kunde bei Ecco die Möglichkeit den temporären Mitarbeiter im «Try and Hire» ohne weitere Kosten in ein festes Anstellungsverhältnis zu übernehmen. Er übernimmt dann einen vollwertigen und eingearbeiteten Mitarbeiter, dessen Qualitäten er kennt und der in sein Arbeitsteam passt.

Bei allen Ecco-Büros erfolgt die Personalrekrutierung in einem sorgfältigen Auswahlverfahren durch gründlich

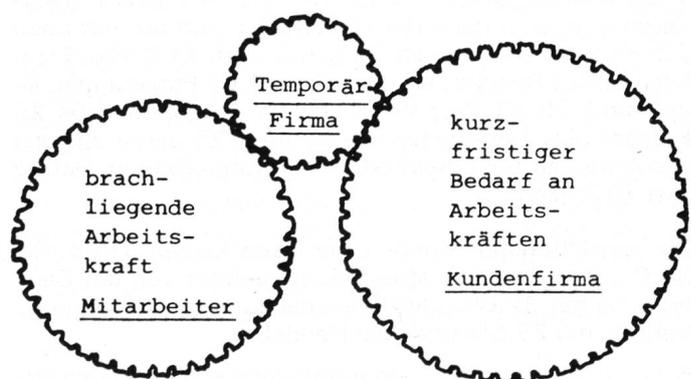
geschultes Personal, im kaufmännischen Bereich sogar mit gezielten Arbeitsproben.

Es ist eine vielverbreitete Meinung, dass die Temporärfirmen über Karteien verfügen, aus denen sie jederzeit und unbeschränkt temporäre Mitarbeiter abrufen können. Dem ist nicht so. Die meisten temporären Mitarbeiter haben aus irgendwelchen Gründen nur eine ganz befristete Zeit zum Arbeitseinsatz zur Verfügung. Nach dieser Zeit sind sie nicht mehr temporär einsetzbar, weil sie entweder eine feste Stelle annehmen, ein Studium fortsetzen, ins Ausland abreisen oder anderweitig gebunden sind. Das bedingt, dass die Temporär-Unternehmen dauernd neues Personal suchen und rekrutieren müssen. Dazu braucht es eine überdurchschnittliche Werbeintensität. Eine Notwendigkeit, die die Temporärbüros viel Geld kostet. Diese Aussage kann auch zahlenmässig belegt werden. Bei Ecco lag im Jahre 1983 die durchschnittliche Einsatzdauer pro Mitarbeiter bei 294 Arbeitsstunden. Diese Zahl basiert auf einer Leistung von 839000 Arbeitsstunden, welche von 2847 Mitarbeitern geleistet wurden.

Die temporäre Unternehmung als Bindeglied

Wir benützen dazu das Beispiel der Ecco. Welche Funktion hat nun Ecco?

Ecco ist das Bindeglied zwischen einem Potential von brachliegenden Arbeitskräften (Mitarbeitern) und einem Bedarf an kurzfristig einzusetzenden Arbeitskräften (Kunden).



Ecco kennt den temporären Mitarbeiter
dessen Qualifikationen
dessen Wünsche betreffend Arbeit, Arbeitsplatz, Arbeitszeit
die mögliche Einsatzdauer
die Vorstellungen über das Salär

Ecco kennt den Bedarf des Kunden
den genauen Stellenbeschrieb
die verlangte Arbeit, den Arbeitsplatz, die Arbeitszeit
die gewünschte Einsatzdauer
die Arbeitsplatzbewertung

Ecco kennt also die beruflichen Möglichkeiten des Mitarbeiters und das genaue Bedarfsprofil des Kunden. Ecco kann also unter Berücksichtigung aller wesentlichen Faktoren die beiden Komponenten optimal zusammenführen.

Mitarbeiter und Kunde profitieren gleichermassen vom Bindeglied Ecco.

Der Kundentarif

Ecco und die Mitglieder des SVUTA betreiben eine offene und durchsichtige Preispolitik.

Im Stundenpreis für einen temporären Mitarbeiter sind folgende Aufwendungen enthalten (SVUTA-Veröffentlichung):

70–77% für	Salär des temporären Personals und Sozialleistungen
8–11% für	Verwaltungsanteil, Mieten, Installationen, Mobiliar, Material, PTT, Versicherungen und Steuern
8–11% für	Internes Personal, inklusive Sozialversicherungen und Ausbildung
6– 9% für	Personalrekrutierung, Werbung und Public Relations
3,5–7% für	Gewinn und Selbstfinanzierung

Ecco für temporäre Arbeit und Stellen jeder Art.

Ecco, 1964 in Zürich gegründet, gehört heute zu den Marktleadern in der temporären Branche und genießt das Vertrauen breiter Wirtschaftskreise. Ecco hat Niederlassungen in Basel, Genf, Lausanne, Monthey und Zürich.

Soweit das Zitat aus einem Prospekt und zugleich Kurzbiographie. Ecco ist also 20 Jahre alt und zugleich das drittgrösste Unternehmen in der Schweiz. Es sind selbständige Aktiengesellschaften, ganz in schweizerischem Besitz.

Die veränderte Wirtschaftslage brachte nach einem Rekordumsatz im Jahre 1981 von knapp 26 Mio. im Jahre 1982 eine Umsatzeinbusse von fast 14 Prozent. 1983 verringerte sich dann der Umsatzeinbruch auf nur noch 2,5 Prozent. Der Umsatz erreichte noch 21,8 Mio. Franken. Dieses Resultat erarbeiteten 74,67 Prozent männliche und 25,33 Prozent weibliche Mitarbeiter. 54,26 Prozent aller Mitarbeiter waren unter 25 Jahre alt, und der Anteil an unverheirateten Temporärarbeitern betrug fast 75 Prozent.

Die gewichtigsten Kunden der Ecco kamen 1983 mit 34,0% aus dem Industrie-Sektor, gefolgt von der Baubranche mit 32,6%, den Dienstleistungen, Verwaltung, Verkehr mit 25,6% und dem Handel.

Ecco, in einer von der Wirtschaftslage stark abhängigen Branche tätig, prophezeit die Aussichten im laufenden Geschäftsjahr als recht zuversichtlich.

Um einer vermehrten Nachfrage aus Kundenkreisen zu genügen, hat Ecco seiner Dienstleistung eine Stellenvermittlung angegliedert. Erfahrene Fachleute haben sich in dieser Sparte in den letzten zwei Jahren einen angesehenen Namen geschaffen.

Die temporäre Arbeit wirtschaftlich und sozial

Die temporäre Arbeit ist heute in den meisten Wirtschaftskreisen anerkannt. Die Vorteile der temporären Arbeit sind bei Klein-, Mittel- und Grossbetrieben bekannt, und es wird von dieser Dienstleistung vernünftig und gezielt Gebrauch gemacht. Trotzdem der SVUTA in seinen Reihen mit einem Ehrenkodex für seriöse Geschäftspraktiken sorgt, bringen ein paar Aussenseiter immer wieder Unruhe in die Branche. Die SVUTA-Mitglieder kämpfen gegen diese Auswüchse. Ihr Einfluss auf diese Outsider beschränkt sich auf Ermahnungen und Empfehlungen.

Die niedrige durchschnittliche Einsatzdauer der temporären Mitarbeiter von weniger als 300 Arbeitsstunden und die überaus grosse Fluktuation zeigen, dass die Temporär-Unternehmen der Wirtschaft überhaupt keine festangestellten Mitarbeiter abwerben können. Ganz im Gegenteil, sie rekrutieren immer wieder brachliegende Arbeitskräfte und stellen sie im richtigen Moment und kurzfristig der Wirtschaft zur Verfügung. Das niedrige Durchschnittsalter der Mitarbeiter entkräftet die Behauptung, dass temporäre Arbeit zu unzeitigem Arbeitsverhalten und zu mangelnder Bindung an Arbeitgeber und Verbände führe. Junge Leute hatten schon seit Generationen den «Wandertrieb». Wir denken da als Beispiel an die Hamburger Zimmerleute mit ihrer Walz. Viel erfahren bringt auch viel Erfahrung! Später werden die meisten temporären Mitarbeiter ganz «normale» Arbeitnehmer in guten Festanstellungen.

Die temporäre Arbeit kann auch, richtig angewendet, durch ihre Kostengünstigkeit Arbeitsplätze erhalten. Die SVUTA-Unternehmungen setzen auch, wenn immer sie können, Arbeitslose ein. Die Verbandsmitglieder sind sich diesbezüglich ihrer Verantwortung voll bewusst.

Der Joker bei Personalengpässen

Die Ecco hat als Symbol ihrer Dienstleistung den «Joker» gewählt. Eine Joker-Karte im Spiel kann überall eingesetzt werden, wo eine andere wichtige Karte fehlt. Sie wird zur wertvollen und unentbehrlichen Hilfe. Ohne sie wäre das Spiel vielleicht verloren. Diesen Gedanken möchte die Ecco mit ihrem Symbol der Wirtschaft und dem Arbeitsmarkt vermitteln. Wenn er auch dem Spiel entstammt, ist er ernst und seriös gemeint.

Rolf E. Blattmann
Ecco Zentralverwaltung AG

Aus der Not eine Tugend machen

Die Innovationskraft beeinflusst den Unternehmenserfolg

Der heutige Markt ist schnellebiger als noch vor einigen Jahren und die Konkurrenz härter. Untersuchungen zeigen, dass in dieser Wirtschaftslage der Erfolg ganz beträchtlich von der Innovationskraft eines Unternehmens abhängt. Immerhin muss man sich im klaren sein, dass auch innovieren nicht risikolos ist. Viele Produktideen, die in die Entwicklung gehen, erreichen den Markt nie. Manche Produkte aber, die auf den Markt kommen, sind nicht erfolgreich. Und sind sie erfolgreich, ist der Lebenszyklus häufig sehr kurz.

Wie kann nun die Innovationskraft und die Erfolgsquote der Innovationen verbessert werden? Wissenschaft und Praxis zeigen, dass die Innovationskraft von sehr vielen Faktoren im Unternehmen abhängt und nicht von einem einzigen genialen Erfinder. Auch die gute Innovationsplanung allein genügt nicht. Viele, häufig kaum wägbare Faktoren, spielen eine Rolle. Es zeigt sich dabei, dass die

Innovationsfreudigkeit einmal von einer aufgeschlossenen, fortschrittlichen geistigen Grundhaltung des Managements abhängt. In einem starren, autoritär geführten Betrieb wird man kaum grosse kreative Leistungen von den Mitarbeitern verlangen können. Natürlich muss das Top-Management bereits in Unternehmens-Politik- und -Strategie die Innovationsaufgaben klar umreissen und konkret in der Planung und Budgetierung berücksichtigen. Die Erfolge dürften auch mit modernen Organisationsformen, die die psychologischen Hintergründe der Innovationsfreundlichkeit miteinbeziehen, verbessert werden.

Wirtschaftlich umgesetzte Kreativität

Innovationskraft bedeutet wirtschaftlich umgesetzte Kreativität. Sie ist die Voraussetzung für die Überwindung der geist- und marktötenden «Me-too»-Produktion, für die echte Anregung der Wareenseite. Damit dient die Innovation neben der wirtschaftlichen Belebung auch der Inflationsbekämpfung. Betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte sind die verbesserte Konkurrenzstellung der innovationsfreundlichen Unternehmen, die verstärkte Profilierungsmöglichkeit, die Fähigkeit, mit den steigenden Ansprüchen der Mitarbeiter und des Staates fertig zu werden. Diese Ziele sind nur erreichbar über eine erhöhte Produktivität, entweder über leistungsfähigere Produktion oder leistungsfähigere Produkte.

Innovation macht aus der Not eine Tugend

Zwei gegensätzliche Ausgangslagen mögen diese Erfahrung bekräftigen. Die schweizerische Wirtschaft sieht sich einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt gegenüber. Ein zusätzliches Angebot ist folglich nur möglich über Innovationen im Produktionsprozess. Glücklicherweise fördern die schweizerischen Verhältnisse diese Entwicklung. Dezentralisierung und Föderalismus prägen eine Klima, das sowohl die unternehmerische Unabhängigkeit stärkt als auch dem Konsens dient. Wie sehr das Prinzip der Tugend aus Not in der Schweiz verankert ist, zeigen unsere Nationalgerichte wie Fondue: ursprünglich alter Käse in saurem Wein aufgekocht, damit das harte Brot verwertet werden konnte. Das gleiche Veredlungsprinzip soll dem weltbekannten Schweizer Militärmesser zugrunde liegen: aus der gefürchteten Hellebarde, die einst Blechrüstungen knacken konnte, entstand eine beliebte Taschenausgabe, die nun Blechkonserven öffnet.

Ein anderes Bild bieten unsere industriellen Nachbarstaaten. Ein wachsendes Heer von Arbeitslosen verbietet die Entwicklung von zusätzlichen «Me-too»-Produkten, die den bereits überspannten Verdrängungsmarkt weiter belasten. Die Schaffung und Sicherung der Arbeitsplätze lässt sich nur über innovative Produkte erreichen, die den Bedürfnissen des Verbrauchers entsprechen, ob im In- oder Ausland.

Innovation und Motivation

Bei der Innovationsförderung im Betrieb begegnet man unter der Belegschaft zwei Gruppen. Für die einen ist das Innovationsstreben und die Begegnung mit dem Neuen eine stimulierende Herausforderung, während sie für die andern ein Ärgernis, eine Störung der vertrauten Ordnung ist. Geht man den Ursachen dieser Polarisierung nach, so überrascht es nicht, wenn man in der defensiven Gruppe vor allem Leute findet, die ihre Stellung verteidigen wollen. Oft entdeckt man auch, dass sie im Innern ihre Stellung als zu hoch einschätzen. Sie befürchten von den Innovationsmassnahmen eine Ver-

schiebung der Rangordnung und Funktionen. Ein Verlust von innovativem Denken muss zum Erfolgserlebnis werden. Das Erfolgserlebnis kann gefördert werden, indem innovative Ideen belohnt werden. Dazu gehört auch die Anerkennung der Risikobereitschaft, selbst bei Misserfolg. Ein innovatives Wagnis, das nicht die Erwartungen erfüllt hat, darf keinen Knick in der Karriere des Initiators verursachen. Die Stärken der Persönlichkeit und der individuellen Flexibilität baut die Angst vor den Veränderungen ab, die durch innovative Massnahmen abgelöst werden. Die Angst verliert auch ihre lähmende Wirkung, indem innovatives Denken nicht als Sternstunden begriffen werden, sondern als normale Abläufe des täglichen Lebens. Einflussreichtum soll sich so selbstverständlich in der Arbeit ausdrücken wie er als Graffiti und Wandschmuck in den Kantinen zu finden ist.

Entscheidend ist das Verständnis für die unternehmerischen Zielsetzungen, die der Innovationsförderung zugrunde liegen. Wenn die Mitarbeiter lernen aus der Not eine Tugend zu machen und erkennen, dass sie fehlende Mittel mit Kreativität ersetzen können, dann schaukeln sich Innovation und Motivation gegenseitig hoch. Dieses Klima ist ansteckend. In ihm entdecken Leute, die sich nicht als schöpferisch betrachtet haben, überraschende Fähigkeiten. In ihm gehen die kreativen Primadonnen unter. Sehr oft sind sie verantwortlich dafür, dass andere nicht zu Wort kommen.

Innovation und Organisation

Neben der Motivation hat die Art und Grösse der Organisation einen erheblichen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. So zeigen sich zwischen Grossbetrieben einerseits und mittleren und kleinen Unternehmen andererseits deutliche Unterschiede. Untersuchungen ergeben, dass die Innovationsrate steigt, wenn der Einfluss der Bürokratie abnimmt. Bürokratie ist der Feind aller Innovationen. Grossbetriebe mit ihren ausgeprägten Bürokratien verzeichnen denn auch die schwächste Innovationsbereitschaft. Sicherheit steht bei ihnen an erster Stelle. Risiko wird vermieden, weil Erfolg nicht besonders belohnt wird, Misserfolg aber die Karriere eindeutig beeinträchtigt. Der Vergleich zur Staatswirtschaft drängt sich auf. Beide verfügen über ausgefeilte Planung, die im Laufe der Zeit eine Eigendynamik entwickelt und häufig von der Wirklichkeit überholt wird.

Klein- und Mittelbetriebe mit ihrer übersichtlichen Organisation sind von der Bürokratie weniger befallen. Verkalkung und Versteinerung bleiben aus. Der einzelne weiss, dass er direkten Einfluss auf das unternehmerische Ergebnis hat. Dieses Wissen verstärkt sowohl die Identifikation mit dem Betrieb als auch die Bereitschaft mit Innovationen für dessen Überleben zu sorgen. Diese Wechselwirkung ist den Grossbetrieben nicht entgangen. Sie haben erfasst, dass in der Dezentralisierung, das heisst in der Überblickbarkeit der Organisationsstruktur, und im partizipativen Führungsstil wirkungsvolle Mittel bereitstehen, um die Innovationsfreudigkeit zu stärken.

Innovation und Integration

Wichtig für das Innovationsklima ist die Integration der einzelnen in ein Team. Das verlangt ein gewisses Mass von Bescheidenheit, eine Zurückstellung des eigenen Egos. Die Komplexität des modernen Lebens fördert immer wieder neue interdisziplinäre Beziehungen. Lösungen können nur in seltenen Fällen vom elitären Denken erwartet werden. Das egalitäre Denken wiederum wird das programmierte Mittelmass nicht überschreiten. Des-

halb muss bei der Teambildung davon ausgegangen werden, dass nicht jedes das Gleiche erreichen kann und will, also auch nicht jeder die gleiche Entlöhnung erhalten soll. Notwendig aber ist in jedem Fall die Achtung vor der Persönlichkeit und Leistung des einzelnen.

Damit beginnt sich die Bedeutung der Innovationen für die sogenannte Humanisierung der Arbeit abzuzeichnen. Umfragen bestätigen den hohen Stellenwert der «interessanten Tätigkeit». Interessant ist gleichzusetzen mit schöpferisch, anspruchsvoll, abwechslungsreich, befriedigend. Mit der Innovation setzt eine Aufwertung der Arbeit ein. Ein willkommenes «Nebenprodukt» ist dabei ein höheres Realeinkommen. Sie ist zudem von zentraler Wichtigkeit für das Wachstum des Unternehmens und für die Kapitalrendite. Dass der Staat durch erhöhte Steuereinnahmen ebenfalls an diesem Wachstum beteiligt ist, überrascht keinen.

Risiko und Sicherheit

Wohl können innovative Einfälle wie der Blitz aus heiterem Himmel einschlagen. Meistens sind innovative Durchbrüche jedoch das Ergebnis einer festen Unternehmenspolitik mit vorgegebenen Zielgrössen. Diese Unternehmenspolitik setzt voraus, dass Methoden und Denkprozesse für schöpferische Abläufe und Innovationen lernbar sind. Ebenso erkennt sie die Notwendigkeit für die systematische Schulung des schöpferischen Verhaltens der einzelnen und der Arbeitsgruppen.

Einerseits muss im Betrieb die Empfindsamkeit für Innovationen gefördert werden, andererseits darf die Innovationsentwicklung nicht der Kontrolle entgleiten. Gelingt es dem Management das «Innovationsdenken» im Unternehmen zu verwirklichen, so wird es sich bald einem Aussendienst gegenübersehen, der einem Nachrichten- und Informationsdienst gleicht. Es wird Produktionsleuten begegnen, die sich selbst in der Kaffeepause Gedanken über die Verbesserung der Produktionsabläufe machen. Ist der schöpferische Funke gezündet, so brennt er auch in der Freizeit der Mitarbeiter.

Innovation berührt jeden Bereich des Unternehmens. Sie ist die eleganteste Entgegnung auf die inflationäre Aushöhlung unserer Vermögenswerte. Dank ihr können auf der Wareenseite echte Neuschöpfungen die Geldmenge binden, ohne dass die Geldseite manipuliert werden muss. So schafft Innovation, obwohl sie ein unternehmerisches Risiko ist, für die freie Marktwirtschaft und die darin arbeitenden Menschen stabile, würdige Verhältnisse.

Dr. Fritz Haselbeck,
Leiter des Zentrums für Unternehmensführung,
Kilchberg

10 Tips an Unternehmer um die Leistungen des Personalberaters besser auszuschöpfen

Die richtige Besetzung der Stellen wird immer mehr zu einem zentralen Anliegen der Führungskräfte. Qualifizierte Personalberater können dabei eine wertvolle Hilfe sein – vorausgesetzt, ihre Erfahrung und ihr Dienstleistungspotential werden voll ausgeschöpft.

Die folgenden 10 Tips sollen Ihnen Anregungen geben, um aus der Zusammenarbeit mit dem Personalberater möglichst grossen Nutzen zu ziehen.

1. Bestimmen Sie Ihren Personalberater nach Ihren Anforderungen. Benötigen Sie zur Lösung des anstehenden Problems einen Personalvermittler oder einen Personalberater?
2. Lassen Sie sich über das Dienstleistungsangebot genau informieren. Welche Leistungen sind inbegriffen? Prüfen Sie, ob die Konditionen transparent sind.
3. Prüfen Sie das Image Ihres Personalberaters. Sind Sie bereit, seinen Namen vor den Ihren setzen zu lassen?
4. Lernen Sie den Personalberater persönlich kennen. Vergewissern Sie sich, ob er Ihre Problemstellung verstanden hat, ob Sie das Vertrauen in ihn finden, ob er sich mit der Aufgabe und Ihrem Unternehmen identifizieren kann. Ist der Personalberater fachlich und persönlich überhaupt in der Lage, das Mandat nach Ihren Vorstellungen professionell abzuwickeln?
5. Lassen Sie Ihren Personalberater bei der Erarbeitung des Anforderungsprofils mitwirken. Er beurteilt Ihre Vorstellungen und Wünsche aus neutraler Sicht, gibt Denkanstösse, vergleicht überbetrieblich.
6. Inserate sind teuer. Ihr Personalberater ist ein routinierter Texter. Er kennt die Sprache der Bewerber und die Medien. Gewähren Sie ihm genügend Spielraum, er wird einen passenden Inserattext vorschlagen. Und ein Budget.
7. Überlassen Sie ihm die Vorselektion. Im Gegensatz zum Vermittler führt der Personalberater in jedem Fall ausführliche Bewerbergespräche durch. Er unterbreitet Ihnen nur Kandidaten, bei denen sich eine Vorstellung in Ihrem Hause lohnt. Das erspart Ihnen unnötige Gespräche (und unangenehme Absagen).
8. Sie dürfen neben den vollständigen Bewerbungsunterlagen auch einen aussagefähigen Kommentar über die fachliche und persönliche Eignung der Bewerber erwarten. Ihr Personalberater verfügt aufgrund seiner jahrelangen Erfahrung über gute Menschenkenntnisse, die Sie sich zu Nutzen machen sollten.
9. Profitieren Sie vom umfassenden Fachwissen Ihres Beraters: Er kennt die Gehaltsstruktur der betreffenden Region und wird Sie auch in dieser Frage objektiv beraten. Er kennt verschiedene Graphologen aus langjähriger Zusammenarbeit, er versteht aus Zeugnissen auch zwischen den Zeilen zu lesen, und ist in der Lage, Referenzen einzuholen, die verbindlich sind.
10. Und noch etwas sehr wichtiges: Setzen Sie Ihren Personalberater nicht zu sehr unter Zeitdruck. Er benötigt für die seriöse Bearbeitung Ihres Auftrages genügend Zeit. «Schnellschüsse» bringen selten die erhofften Resultate.

Die endgültige Entscheidung bei der Personalanstellung kann auch der beste Personalberater seinem Kunden nicht abnehmen. Wenn aber sein Fachwissen und seine Erfahrung richtig eingesetzt werden, wird er den Auftraggeber nicht nur von aufwendiger Arbeit entlasten, sondern ihn auch bei der Entscheidungsfindung wirksam unterstützen.

Personalberatung Fritz Müller AG
St. Gallen

Temporärarbeit und Textverarbeitung

Ein neues Auswahl- und Ausbildungskonzept von Manpower

Manpower, Marktleader weltweit und auch in der Schweiz im Bereich temporäre Arbeit und Stellenvermittlung hat in den letzten 3 Jahren ein umfassendes Auswahl-, Beurteilungs- und Trainings-Programm im Bereich der Textverarbeitung entwickelt.

So sollen, auf Anfrage nach einer temporären Mitarbeiterin, die Kenntnisse mit Textsystemen haben muss, auch eine solche zur Verfügung gestellt werden. Ist von den erreichbaren freien Mitarbeiterinnen keine auf dem verlangten Textsystem ausgebildet, wird diese Ausbildung in einer Manpower-Filiale kurzfristig unter der Anleitung der dafür speziell instruierten Personalberater durchgeführt. Ausgebildet wird gegenwärtig auf den Geräten IBM und Wang. In Vorbereitung ist dieses Programm für weitere Textverarbeitungssysteme wie AES, Philips, und Xerox.

Manpower wird also, wenn immer der Wunsch besteht, eine bereits ausgebildete Mitarbeiterin einsetzen können oder ist in der Lage, diese kurzfristig (1–2 Tage) aufgabenspezifisch auszubilden.

Wo steht die Textverarbeitung heute?

Die Entwicklung in den letzten Jahren in diesem Bereich war rasant. Noch erinnern wir uns alle an die mechanische Schreibmaschine, gefolgt von der elektrischen, die dann recht bald von Typenhebeln auf Kugelköpfe wechselte.

Schreibautomaten, zuerst mit der Speicherung von nur ganz wenigen Sätzen und nachher mit der Möglichkeit eine ganze Anzahl von A4-Seiten zu speichern und abzurufen, wurden bald vervollständigt mit der Möglichkeit, durch externe Disketten die Speichermöglichkeiten um ein vielfaches zu erhöhen.

Heute hat der Bildschirm auch für die Textverarbeitung seinen Siegeszug angetreten und Fachleute rechnen, dass bis 1990 von 20 Arbeitsplätzen deren 17 im Büro mit Bildschirmen ausgerüstet sein werden. Heute dürfte dieses Verhältnis bei 4 auf 20 liegen.

Dieser Entwicklung zufolge wird ein Hauptanliegen der Unternehmer (nebst der Investition für die neuen Geräte) darin bestehen, dass gut ausgebildetes Personal für das Bedienen dieser elektronischen Geräte auch wirklich vorhanden ist. Wir werden nicht darum herumkommen, dass alle, die sich in der Bürowelt erfolgreich bewegen wollen, sich auch mit diesen neuen Geräten und Systemen befassen müssen.

Die «Züri Woche» beschreibt einen solchen Trend in ihrer Ausgabe vom 29. März 1984:

«Wer sich nicht umstellt, lebt gefährlich.»

Auch im Bankensektor fand der Personalabbau in Berufen statt, die nicht fähig (oder willens) waren, sich an die technologische Entwicklung anzupassen. So ist heute ein klassischer Buchhalter (und ein grosses Heer von sogenannten Hilfsbuchhaltern) nicht mehr brauchbar, sofern er sich nicht auf Datenverarbeitung umstellt. Nicht ohne Grund steht die Berufsgruppe «Büro und Verwaltung» wieder mit grossem Abstand (vor der Maschinenindustrie) an erster Stelle in der Arbeitslosenstatistik.»

Was beinhaltet das Manpower-Skillware-Programm?

Alles beginnt in dem Augenblick, wo ein Kunde eine Mitarbeiterin für kürzere oder längere Zeit benötigt, um sein wegen Personalabwesenheit stillstehendes Textsystem zu bedienen.

Der Personalberater, der den Auftrag entgegennimmt, benutzt ein speziell zusammengestelltes Fragenschema, um sich möglichst detailliert über die Art der auszuführenden Arbeit, die Arbeitsvorlagen, Spezialkenntnisse und das Arbeitsumfeld informieren zu können.

Auch Fragen nach dem Gerät, der Systemart und der Organisation der Textverarbeitung sind für den späteren Erfolg des Einsatzes nötig. Aufgrund dieser Angaben kann der Personalberater nun bestimmen, welche Kenntnisse zur Erfüllung dieser Aufgabe notwendig sind.

Eine kundenbezogene Anwendungs- und Funktionen-Tabelle erleichtert ihm diese Aufgabe.

Die Auswahl der temporären Mitarbeiter erfolgt einerseits im Interview durch ein ähnliches Fragenschema wie bei der Auftragsaufnahme und auf der anderen Seite auch durch ein Programm zur Bestimmung der Kenntnisse und Erfahrungen des Mitarbeiters mit Textsystemen verschiedener Marken wie z.B. IBM, Wang, AES, Philips und Xerox.

Beides zusammen erlaubt dem Personalberater, einen exakten Überblick des Ausbildungsgrades des Mitarbeiters zu erhalten und zwar markenbezogen.

Keine ausgebildete Mitarbeiterin steht zur Verfügung: Was nun?

Dieser Fall wird in Zukunft immer häufiger vorkommen, weil ja, wie wir am Anfang gesehen haben, die Anzahl der elektronischen Büros und damit auch der Textverarbeitungssysteme rapid anwachsen wird. Es werden weiterhin Sekretärinnen vorhanden sein, die sich auf einer elektrischen Schreibmaschine sicher fühlen, aber keine Erfahrung auf einem elektronischen Bildschirmgerät haben. Hier kommt nun das revolutionäre Manpower-Skillware-Programm zum Zug, das konsumentenfreundlich für Bedienerinnen konzipiert worden ist.

Vielfach wird fälschlicherweise angenommen, dass der Bediener die Software beherrschen müsse, also dass er Programmierer oder Analytiker sein sollte. Auch dass er Kenntnisse im Bereich Technik, also Hardware haben sollte. Ich behaupte, weder das eine noch das andere ist richtig. Er soll ein guter Bediener werden. So ist es im Vergleich mit einem Automobilisten auch nicht notwendig, ein guter Konstrukteur oder Automechaniker zu sein, um sicher, gefühlvoll, korrekt und unfallfrei im Verkehr zu zirkulieren.

Wie wird man ein guter Bediener? Indem man sich durch die technische Literatur und die detaillierten Gebrauchsanweisungen durchkämpft? Oder indem man sich Schritt für Schritt (wie beim Autofahrenlernen) mit den wichtigsten Funktionen vertraut macht und dann mehr und mehr ins Detail geht und dabei von einem (Autofahr-)Lehrer individuell betreut wird?

Manpower arbeitet in der zweiten Art.

In den Manpower-Filialen stehen moderne Textverarbeitungsgeräte nur für Trainingszwecke. Die auszubildende Mitarbeiterin erhält eine spezielle Lerndiskette und ein

dazugehöriges Trainingshandbuch. Hauptsächlich lernt der Mitarbeiter ab Bildschirm und da das Training individuell ist, kann er das Tempo der Lernschritte ganz nach seinen Bedürfnissen ausrichten. Wenn Fragen entstehen, helfen ihm die in der Filiale tätigen Personalberater. Diese können die Ausbildung zusätzlich noch individuell gestalten, indem sie Arbeiten, die beim Kundenauftrag besonders wichtig sind, mit dem temporären Mitarbeiter vertieft behandeln.

Durch den Umstand, dass der Personalberater die Bedürfnisse des Kunden genau kennt und mit dem temporären Mitarbeiter einen sehr engen Kontakt hat, ist er in der Lage, die ganze Ausbildung sehr individuell zu gestalten.

Abschliessend an das Training, das in der Regel 1 bis 1½ Tage dauert, erhält der temporäre Mitarbeiter ein übersichtliches und handliches Bedienerhandbuch mit einem Stichwortregister. Dieses erlaubt ihm, bei auftretenden Fragen immer wieder die entsprechenden Abläufe graphisch und visuell nachzusehen und ist daher für ihn eine enorme Hilfe.

Zur Zeit sind die Bedienungshandbücher für IBM- und Wang-Systeme verfügbar, für weitere Fabrikate sind sie in Vorbereitung.

Erfahrungen mit dem Manpower-Skillware-Konzept

In USA sind von Manpower schon tausende von Sekretärinnen in ein bis zwei Tagen für temporäre Einsätze auf Textverarbeitungssystemen geschult worden und dies zur vollsten Zufriedenheit der Kundenfirmen.

In Europa ist das ganze Konzept in der Einführung begriffen. Dies gilt auch für die Schweiz, wo Zürich für die «Pilot-Einführung» gewählt wurde. Über 100 Sekretärinnen sind bereits ausgebildet und erfolgreich eingesetzt worden. Also Erfolg auf breiter Front. In Kürze wird das Programm in sämtlichen 26 Filialen von Manpower in der Schweiz eingeführt.

Manpower ist überzeugt, mit diesem neuen Konzept einen wirklichkeitsnahen Beitrag für die Bewältigung der Personalprobleme im Hinblick auf das starke Anwachsen der elektronischen Büros zu machen.

Manpower will aber nicht in das Trainingsgebiet vordringen, sondern Schulung wird nur gemacht, wenn für einen Kundenauftrag kein ausgebildeter Mitarbeiter zur Verfügung steht und die Ausbildung wird darum auftragsbezogen, individuell, sozusagen nach Mass gemacht.

Die Haupttätigkeit von Manpower liegt nach wie vor darin, den richtigen Mann oder die richtige Frau am richtigen Arbeitsplatz einzusetzen. Dies ganz nach dem Grundsatz: Was ich gerne mache, mache ich gut und gerne machen kann ich nur etwas, was ich verstehe und wo ich mich sicher und kompetent fühle.

Robert Mennel
Generaldirektor
Manpower AG, Zürich

Weiterbildung

Führungsausbildung in der Textilindustrie

Die fachliche Aus- und Weiterbildung der Kader wird in der Industrie viel mehr gepflegt und viel ernster genommen als die Führungsausbildung. Diese wird oft geradezu vernachlässigt. Daraus ergeben sich grosse Verlustquellen und die fachlichen Fähigkeiten der unteren und mittleren Kader zahlen sich deswegen manchmal gar nicht richtig aus. Folgen mangelnder Führungsausbildung und mangelhafter Führung sind im allgemeinen ein schlechtes Betriebsklima, Reibungsverluste, Doppelspurigkeiten, Missverständnisse usw. Heute, da es ausserordentlich schwierig ist, die Konkurrenzskraft der Unternehmen zu erhalten, sind zweifellos die fachliche Ausbildung und die Führungsausbildung von ebenbürtiger Bedeutung. Dabei geht es nicht nur darum, dass die einzelnen Mitarbeiter in Führungspositionen ausgebildet werden, sondern es sollte wenn möglich sich die ganze Ausbildung durch die ganze Firma hindurchziehen, und zwar von oben beginnend. Nur so kann mit gleichen Begriffen gesprochen und kommuniziert werden, und nur so versteht man das Verhalten des Vorgesetzten oder der untergeordneten und untergebenen Führungskräfte. Die besten Resultate werden erzielt, wenn eine Führungsausbildung im Betrieb mit einem Seminar für den Verwaltungsrat und die Direktion beginnt und wenn dann stufenweise von oben nach unten schreitend der ganze Betrieb nach den gleichen Konzeptionen ausgebildet wird.

Inhalt und Ziel der Führungsausbildung

Was verstehen wir unter Führung? In weitestem Sinne ist Führung die Gestaltung und Lenkung von Unternehmen und Firmen. Wir wollen hier aber von Führung in engerem Sinne sprechen und meinen dabei einige wenige Hauptpunkte. Es geht dabei um den Chef als Beruf und seine Aufgaben, nämlich insbesondere: Probleme lösen und entscheiden; Menschen führen; Planen; Organisieren; Kontrollieren. Diese Chefaufgaben sind auf jeder Stufe vorhanden, sowohl auf der Stufe der Unternehmensleitung wie auch auf der Meisterstufe und sie kommen in jedem Funktionsbereich vor, sei es im Rechnungswesen oder im Verkauf oder in der Produktion usw. Es handelt sich also um die generellen Führungstätigkeiten auf jeder Stufe und in jedem Funktionsbereich. Führungsausbildung in der Textilindustrie durch die Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften (GAF).

Der Verband der Arbeitgeber der Textilindustrie (VATI) hat im Jahre 1968 zusammen mit dem Arbeitgeberverband der schweizerischen Maschinenindustrie, mit dem Zentralverband der Arbeitgeber, mit den Tessiner Industriellen und mit dem Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften eine offizielle Ausbildungsinstitution für die Schweizerische Industrie gegründet. Diese Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften (GAF) hat in den inzwischen verflossenen Jahren über 20000 Führungskräfte ausgebildet, nicht nur aus der Industrie sondern auch aus den Gebieten der Banken, Versicherungen, Dienstleistungsbetrieben und sogar staatlichen Verwaltungen. Die Gesellschaft ist auch in der Westschweiz und im Ausland tätig. Sie befasst sich nicht mit

einzelnen Funktionsbereichen der Unternehmen wie etwa Rechnungswesen oder Marketing usw., sondern ausschliesslich mit den generellen Führungs- und Managementfunktionen. Die Seminare, mit denen die Führungskräfte ausgebildet werden, befassen sich mit Lernzielen wie den Teilnehmern die Bedeutung der wichtigen Chefaufgaben, z. B. Entscheiden, Führen, Planen, Organisieren, Kontrollieren, nahezubringen, sie mit modernen Auffassungen über den Beruf und die Probleme eines Chefs vertraut zu machen, Ihnen die dazu erforderlichen Methoden und das Vorgehen beizubringen, Ihr Verständnis für Gesamtprobleme und Zusammenhänge im Unternehmen zu fördern und vor allem auch das Verständnis für die Zusammenhänge zwischen Leistungserbringung als materielle Chefaufgabe einerseits und den damit verbundenen menschlichen Aspekten andererseits zu schaffen. Ferner bezwecken die Seminare eine Verbesserung des Problemlösungs- und Entscheidungsvermögens und des Verhaltens in Entscheidungssituationen der Führungskräfte und versuchen den Führenden eine optimale persönliche Arbeitsmethodik zu verschaffen.

Die Seminare der Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften arbeiten mit Wissensvermittlung, Fallstudien, Workshops, Übungen und mit Einzelarbeiten im Anschluss an das Seminar. Die Seminare dauern in der Regel zwei bis drei Tage, was ermöglicht, sie berufsbegeleitend durchzuführen. Die einzelnen Seminare über verschiedene Themen sind so aufgebaut, dass sie im Baukastensystem einen ganzen Bau der Führungsausbildung ergeben.

Die GAF setzt sich ganz generell gesagt zum Ziel, ein interdisziplinäres, systemorientiertes Wissen und Denken zu fördern, das unmittelbar in der Praxis angewendet werden kann und auch Ausgangspunkt für weitere Lernprozesse bildet. Sie will die Grundlagen für die heutige Menschenführung im Sinne der Entwicklung eines situationsgerechten Verhaltens vermitteln. Theoretische Grundlage der Arbeit ist die Auffassung, dass die Unternehmung ein offenes, dynamisches, komplexes und produktiv tätiges, soziales System ist und dass Management dazu dient, ein solches System zu lenken und zu führen. Dieser theoretische Unterbau macht auch klar, wie anspruchsvoll die Cheftätigkeit heute geworden ist: ein Chef kann seine Tätigkeit nicht mehr nur aufgrund von Erfahrungen, rezepthaften Regeln und schematischem, gewohnheitsmässigem Denken ausüben. Er muss vielmehr beweglich, offen und lernbereit sein. Er muss sich bewusst sein, dass er sein ganzes Wissen und Können dauernd überprüfen und ergänzen muss.

Ein konkretes Beispiel der Führungsausbildung

Wir wollen nun, um einen näheren Einblick konkreter Art in die Führungsausbildung zu gewähren, an einem konkreten Seminar-Beispiel zeigen, welche Lernziele verfolgt und welche Lerninhalte vermittelt werden. Dazu haben wir das Seminar «Der Beruf des Chefs» gewählt, welches ein grundlegendes Seminar für die Führungsausbildung ist.

Was heisst Chef? Unter Chef ist jede Person zu verstehen, welche Resultate durch sinnvollen, produktiven Einsatz ihrer Mitarbeiter erzielt. Wir können den Chef auch als Vorgesetzten, Manager oder Führungskraft bezeichnen. Seine grundlegende Aufgabe ist

Ein Chef erzielt Ergebnisse gemeinsam mit andern Menschen

Es kann sich dabei um einen Meister handeln, der einige

wenige Arbeiter unter sich hat oder um den Chef eines grossen Konzerns mit Tausenden von Mitarbeitern. Jeder Chef erzielt Ergebnisse auf ähnliche Weise. Der Hauptunterschied zwischen dem Meister und dem Präsidenten des Konzerns liegt darin, dass letzterer einen viel grösseren Verantwortungsbereich hat und dass er über zusätzliche Führungsmethoden und Mittel verfügt. Bei dieser Betrachtungsweise wird klar, dass «ein Chef sich selbst multipliziert», das heisst also, dass er das Resultat, das er allein erreichen könnte, mit der Anzahl Personen, die er führt, vervielfacht.

Der Chef ist aber nicht nur in der Mitte seines Verantwortungsbereiches tätig, sondern man muss ihn im Rahmen eines ganzen Beziehungsgefüges sehen, das ihn umgibt. So erkennen wir, dass auf der gleichen Führungsstufe meistens weitere Chefs arbeiten. Für die Arbeit dieser Kollegen und ihn selber ist wiederum ein Chef verantwortlich. Wenn wir diesen Gedanken von Stufe zu Stufe übertragen, so finden wir, dass jeder Chef eine dreifache Rolle hat: Erstens ist er der Führer seines eigenen Mitarbeiterteams; zweitens ist er selbst wieder Mitarbeiter in einer Gruppe von Chefkollegen; und drittens hat er selber einen Vorgesetzten oder Chef. Dies macht ihn zum gegebenen Bindeglied zwischen seiner Gruppe einerseits und seinem Vorgesetzten und seinen Chefkollegen auf gleicher Stufe andererseits. Er muss für die richtige Interpretation und Weiterleitung von Anregungen, Wünschen und Gesuchen sorgen, die nach oben zu leiten sind, Anweisungen und Informationen, die nach unten gehen, sowie von solchen die die Nachbarbereiche betreffen.

Die Hauptaufgaben eines Chefs

Nachfolgend seinen nun die hauptsächlichen Aufgaben eines Chefs umrissen. Mit der Definition «ein Chef erzielt Ergebnisse durch andere Personen» rückt bereits die Aufgabe der Mitarbeiterführung in den Mittelpunkt. Die Fähigkeit andere Menschen auf gewollte Ziele hin in Bewegung zu setzen, gehört zweifellos zu den wichtigsten Chefaufgaben. Ein weiterer Kern jeglicher Führungstätigkeit ist das Problemlösen und Entscheiden. Jeder Chef muss Probleme analysieren, lösen und die entsprechenden Entscheidungen treffen. Zusammen mit der Menschenführung ist das Problemlösen und Entscheiden der Hauptinhalt der Führung. Es kommen noch drei weitere typische Hauptaufgaben eines Chefs hinzu: Planen, Organisieren und Kontrollieren. Es gibt also zusammenfassend dargestellt fünf Hauptaufgaben:

- Probleme lösen und Entscheidungen treffen
- Menschen führen
- Planen
- Organisieren
- Kontrollieren

Zu diesen typischen generellen Management- oder Führungsaufgaben kommen natürlich jetzt noch die Fachaufgaben hinzu. Je nach Wirtschaftszweig, Produktionsart, Produkten, Funktionsbereichen, Führungsebene, auf welcher ein Chef tätig ist, wird er sich z. B. mit Fragen des Verkaufs, der Produktentwicklung, des Rechnungswesens, der Datenverarbeitung, der Fabrikation usw. befassen müssen. Im Rahmen der Fachaufgaben haben die Führungsaufgaben verschiedene Gewichte. Man kann davon ausgehen, dass je höher die Führungsstufe ist, desto mehr die reinen Führungsaufgaben überwiegen. Und bei den Führungsaufgaben ihrerseits liegen die Akzente hauptsächlich auf dem Problem-Lösen und Entscheiden und der Mitarbeiterführung als zentraler Daueraufgabe. Mit dem Zyklus des Planens, Organisierens und Kontrollierens wird sich der Chef eher periodisch befassen müssen.

Probleme lösen und Entscheiden

Man kann das ganze Geschehen einer Firma auffassen als ein fortwährendes Anpacken, Studieren und Lösen von Problemen. Ein Chef ist dauernd mit dieser Aufgabe beschäftigt und er wird auch weitgehend nach der Qualität seiner Entscheidungen beurteilt. Alles was er tut, erfordert Entscheidungen. Auch Planen, Organisieren und Kontrollieren bestehen aus Entscheidungen. Sobald ein sofort zu lösendes Problem auftritt, sind rasche Entscheidungen erforderlich. In vielen solchen Fällen trifft ein Chef oft eine spontane Entscheidung. Wie gut sie ist, hängt dann vor allem von seiner Erfahrung ab. Aber es ist ein Irrglaube, anzunehmen, dass Erfahrungen genügen. Gute Entscheidungen basieren nicht nur auf der Intuition und Erfahrung, sondern sie müssen auf eine Methodik abgestützt sein die erlernt werden kann.

Diese Methodik besteht im wesentlichen darin, dass wir zwei hauptsächliche und typische Problemsituationen unterscheiden und dann die wichtigsten Schritte des Problemlösungsprozesses, bzw. der Entscheidungsfindung wissen und konsequent anwenden.

Zunächst zu den Problemarten: Ganz allgemein kann man von zwei Problemarten ausgehen, nämlich einerseits den repetitiven Problemen und andererseits den innovativen Problemen. Die repetitiven Probleme kommen wiederholt, regelmässig, routinemässig vor. Sie können leicht organisatorisch erfasst und geregelt werden. Sie sind auch leicht delegierbar. Präzedenzfälle spielen eine wichtige Rolle. Solche Probleme können dann, ohne dass immer wieder viel überlegt werden muss, schnell entschieden werden. Aber man muss sich trotzdem immer wieder fragen, ob man bei den Entscheidungen auf Präzedenzfälle zurückgreifen kann; denn wenn es nur dabei bleibt, verbaut man sich oft Verbesserungen und neue originelle Lösungen.

Innovative Probleme entstehen unregelmässig und sind schwieriger zu lösen, weil dafür keine fertigen Routineverfahren verfügbar sind und weil meistens nur mangelhafte Informationen vorliegen. Ein Chef sollte sich vor allem mit solchen innovativen oder neuen Problemen befassen. Und dazu soll er sich einer praktischen, allgemeinen Methode bedienen, die nun kurz beschrieben wird.

Der Ausdruck Problem wird sehr häufig verwendet, ohne dass man sich über seine Bedeutung ganz im klaren ist. Wir müssen uns zuerst einmal Klarheit darüber verschaffen, was denn ein Problem überhaupt ist. Wir finden rasch heraus, dass jede Problemstellung sich einerseits auf einen bestehenden Zustand, ein Ist bezieht, andererseits aber mit Absichten, Wünschen, Zielen verbunden ist, also mit einem Soll. Ein Problem besteht also grundsätzlich in der Abweichung zwischen einem bestehenden Ist-Zustand und einem angestrebten Soll-Zustand. Aus dieser Definition ergibt sich auch der Problemlösungsprozess in seinen wesentlichen Schritten. Zuerst müssen die vorhandenen Probleme überhaupt wahrgenommen und aufgegriffen werden. Man muss sie umschreiben und schliesslich müssen Prioritäten gesetzt werden. Die Fragen lauten: Was für ein Problem liegt vor, ein repetitives, routinemässiges Problem oder ein neues Innovatives. Kann ich es als Routineproblem an Mitarbeiter übergeben oder muss ich es selbst behandeln? Ist es dringend? Welche Bedeutung hat es? In einem solchen ersten Schritt wird ein vorhandenes Problem umschrieben, geordnet und gewichtet. Ein so definiertes Problem wird nun weiter behandelt in dem man zuerst prüft, ob es nicht Bestandteil eines höheren umfangreicheren Problems ist. Sodann untersuchen wir, ob wir das Problem noch weiter aufgliedern müssen. Über-

sichtliche Probleme lassen sich meistens als ganzes weiterbearbeiten, grössere Probleme dagegen müssen oft so weit zerlegt werden, bis einzelne Teilprobleme vorliegen, die laufend überblickbar sind. Bei diesem Schritt der Problembearbeitung darf man dann nicht mehr einfach von «Problem» sprechen, sondern nun muss zuerst der Soll- und dann der davon abweichende Ist-Zustand bestimmt werden. Daraus ergibt sich die Erarbeitung der möglichen Lösungen und Alternativen. Schliesslich müssen diese Lösungen noch bewertet werden und in einem letzten Schritt muss nun der Entschluss für die Realisierung der optimalen Alternative gefasst werden. Zusammenfassend gesagt geht die Problemlösung so vor sich: Situation erfassen, Problem beurteilen, Problem bearbeiten mit Lösungsmöglichkeiten, Entschluss fassen.

Menschen führen

Die zweite Kernaufgabe des Chefs ist die Menschenführung. Menschen führen ist nach Ansicht der GAF: Menschen auf gemeinsame Ziele ausrichten und sie dazu bringen, die sich aus den Zielen ergebenden Aufgaben zu erfüllen. Diese schwierige und komplexe Aufgabe kann nicht mit starren Regeln und Rezepten angegangen werden. Alles, was der Chef auf dem Gebiete der Mitarbeiterführung tut, ist von drei Faktoren beeinflusst: Seinem eigenen Verhalten, dem Verhalten der Mitarbeiter und der jeweiligen Situation, und alle drei Faktoren können sich laufend verändern.

Was das Gebiet der Menschenführung ausmacht, sei nur mit einigen Schlaglichtern beleuchtet. Zunächst geht es mal darum, Initiativen zu ergreifen. Man muss neue Ideen entwickeln, die Anregungen anderer fördern und man muss für die Verwirklichung der eigenen Ideen und derjenigen der Mitarbeiter sorgen. Diese gemeinsame Aufgabe kann natürlich nur erfüllt werden, wenn überhaupt eine Kommunikation zwischen Chef und Mitarbeiter hergestellt werden kann. Kommunikation herstellen heisst Bereitschaft zur Aufnahme und richtigen Interpretation von Informationen zu wecken. Kommunikation basiert auf gemeinsamer Sprache und gemeinsamen Erfahrungen. Man kann für diese Kommunikation sorgen, indem man sich Aufmerksamkeit verschafft, sich klar ausdrückt, das Wesentliche einprägt und auch indem man zuhört. Kommunikation beruht immer auf Gegenseitigkeit.

Das Motivieren kann als eigentlicher Kern der Menschenführung betrachtet werden. Es erfordert psychologische und soziologische Einsichten und Überlegungen. Es stellt sich die Frage, warum wir arbeiten, was für Bedürfnisse wir bei der Arbeit oder durch die Arbeit befriedigen wollen. Jeder Mitarbeiter will nicht nur Geld verdienen, sondern er will bei der Arbeit auch tiefverwurzelte Bedürfnisse psychologischer Art, Wünsche und Ambitionen, die zum Teil im Unterbewussten liegen, befriedigen. Der Chef muss sich also darüber im klaren sein, dass der Mensch aus vielerlei Gründen arbeitet. Wir alle wollen etwas Sinnvolles leisten, spüren, dass die Arbeit geschätzt wird, das Gefühl haben, dass wir nützlich und nötig sind. Der Mensch sucht Achtung und Anerkennung seitens seiner Mitmenschen, er will jemand sein. Ganz knapp umrissen bedeutet Motivieren, die Ziele der Mitarbeiter – die in ihren Bedürfnissen wurzeln – mit den Zielen der Unternehmung in Einklang zu bringen. Dies sind Vorgänge, die nicht in eindeutigen Regeln erfasst werden können, aber es können immerhin einige wichtige Richtlinien aufgestellt werden: Die angestrebte Motivation hängt einmal davon ab, ob unsere Mitarbeiter richtig informiert sind. Wenn wir motivieren

wollen, wenn wir Freude und Sinn für gute Leistungen wecken wollen, müssen wir zuerst einmal dafür sorgen, dass unsere Mitarbeiter wissen, worum es geht. Die Motivierung zu zielgerichteten Leistungen hängt dann auch davon ab, ob die Ziele überhaupt bekannt und verstanden sind. Wenn Menschenführung bedeutet, Mitarbeiter auf gemeinsame Ziele in Bewegung zu setzen, so müssen diese Ziele nicht nur bekannt sein, sondern auch akzeptiert werden. Das beste Mittel dazu ist, gemeinsam die Ziele zu besprechen und den Mitarbeiter davon zu überzeugen. Ferner hängt Motivierung zu guten Leistungen davon ab, ob diese richtig gewürdigt werden. Die Anerkennung der Leistungen und nützlicher Ideen bedeutet gleichzeitig Ansporn zu neuen guten Vorschlägen. Die Motivation zu guten Leistungen hängt auch davon ab, ob wir delegieren können, d. h. Mitarbeitern die Kompetenzen geben, hohe Leistungen selbständig zu erzielen. Wenn wir nicht delegieren, zwingen wir unsere Mitarbeiter, wegen jeder kleinen Entscheidung an uns zu gelangen. Damit geben wir ihnen keine Gelegenheit, sich zu bewähren und bremsen Initiative und Selbständigkeit. Schliesslich hängt Motivation davon ab, ob wir uns auch für die persönlichen Anliegen unserer Mitarbeiter interessieren und auf sie eingehen.

Zur Menschenführung gehört auch die Förderung und Ausbildung der Mitarbeiter. Das beginnt damit, den Mitarbeiter und seine Arbeit kennenzulernen, seine Leistungen zu beurteilen und seine Fähigkeiten und Möglichkeiten einzuschätzen. Man soll ihn in bestimmten Zeitabständen, z. B. halbjährlich oder mindestens einmal im Jahr beraten, im Sinne der Beurteilung und Analyse seiner Arbeit und seiner Fähigkeiten. Solche Beurteilungen sind auch die Voraussetzungen dafür, dass man ihn bei seiner Arbeit anleiten und führen kann und dass man für ihn ein Ausbildungsprogramm aufstellt.

Planen

Was heisst Planen? Voraussehen, was in Zukunft zu tun ist, welche Probleme auftreten können und welche Entscheidungen zu treffen sind. Das Planen ist eine wichtige Grundlage für eine wirkungsvolle Cheftätigkeit. Richtig geplante Arbeit ist auch immer wirtschaftliche, rationale Arbeit. Welches sind die Merkmale des Planens? Zuerst geht es um das Erkennen von Veränderungen und Neuerungen. Was kommt an neuen Entwicklungen in der Zukunft auf uns zu? Planen bedeutet also immer: sich mit Veränderungen und Neuerungen, die in der Zukunft auftreten werden, befassen. Deshalb basiert Planung auch immer auf Annahmen und Hypothesen. Je weiter wir in die Zukunft blicken, desto weniger sicher sind wir, welche Ereignisse tatsächlich eintreten werden. Aus dieser sehr einfachen Überlegung leitet sich eine Planungsregel ab: Je weiter ein Plan in der Zeit reicht, desto mehr muss er grob sein. Aus diesem Grunde werden genaue Programme nur für jene relativ kurze Periode aufgestellt, für die man mit einiger Zuverlässigkeit Vorhersagen machen kann. Je langfristiger Pläne sind, desto weniger detailliert können und dürfen sie sein. Bei der Planung wird oft übersehen, dass Planung immer Menschen betrifft. Wir können unsere Pläne nur unter Mitarbeit anderer Menschen verwirklichen. Dabei bewirken die erwähnten Merkmale der Unsicherheit und das Bestehen von Veränderungen und Neuerungen oft Widerstände. Viele gute Ideen gehen einfach daran zugrunde, dass der Faktor Mensch vergessen wird. Deshalb berücksichtigen unsere Pläne allzu oft nur Ideen, die wir selbst vorziehen und berücksichtigen, und viel zu wenig die Fähigkeiten und Grenzen und Widerstände der Menschen, die die Pläne ausführen müssen. Auch wenn

ein Plan in sachlicher Hinsicht gut ist, wird er in der Masse undurchführbar, als ihm unsere Mitarbeiter Widerstände entgegen setzen. Was kann man dagegen tun? Als Chef hat man zwei wirksame Mittel: Erstens kann man die Mitarbeiter bei der Planung mitwirken lassen, ihre Ideen einbringen, um sie dazu zu bringen, den Plan auch als ihren Plan zu betrachten. Die Mitarbeiter müssen auch immer möglichst rasch über neue Pläne informiert sein, und zwar nicht auf Umwegen, sondern vom Chef direkt. Auch nach Eintritt von Änderungen sollten sie weiterhin im Bilde sein und über die Entwicklung auf dem laufenden bleiben.

Die Methodik des Planens ist nicht einfach. Der Planungsprozess vollzieht sich in verschiedenen Schritten, nämlich mit Annahmen, mit Zielen, mit Festlegen von Massnahmen, mit Arbeits- und Zeitplänen und mit Budgets. Mit den Annahmen wird festgehalten, von welchen Voraussetzungen hinsichtlich Umweltbedingungen und Entwicklungen sowie Firmenentwicklungen wir ausgehen. Die Ziele müssen gesetzt werden, um klar zu zeigen, was mit dem Planen erreicht werden soll. Die Massnahmen legen fest, welche Methoden, Mittel und Verfahren einzusetzen sind. In den Arbeits- und Zeitplänen werden die Massnahmen in die richtige Reihenfolge und Beziehungen zu einander gebracht. Und mit den Budgets erfassen und beurteilen wir schliesslich die Planung von der wertmässigen, vor allem von der finanziellen Seite.

Organisieren

An der Erfüllung von Aufgaben arbeiten in jeder Unternehmung viele Menschen gemeinsam. Für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit ist eine sinnvolle Ordnung nötig, nämlich die Organisation. Nur im Rahmen einer klaren Organisation kann jeder, ob Chef oder Mitarbeiter, seine Fähigkeiten entwickeln und eine ihn selbst und das Unternehmen zufriedenstellende Arbeit verrichten. Organisieren heisst: Die zur Erreichung der Ziele erforderlichen Aufgaben festlegen, gruppieren und zuteilen und für die nötigen Verbindungen sorgen. Diese Kurzumschreibung des Organisierens weist auf zwei ganz typische Grundprobleme jeder Organisation hin, nämlich einerseits die Aufgliederung im Sinne einer zweckmässigen Ordnung des Gesamtsystems und andererseits die Notwendigkeit der Integration im Sinne der Zusammenfassung der einzelnen Teile zu einem einheitlich funktionierenden Ganzen. Diese beiden organisatorischen Forderungen sind in einem gewissen Grade gegensätzlich und können zu Spannungen führen. Die heutige Organisationslehre trägt dieser Erkenntnis Rechnung. Früher versuchte man, möglichst alles in Einzelheiten zu erfassen und mit Vorschriften zu regeln. Heute sorgt man dafür, dass die Organisation einen sauberen Rahmen darstellt und eine relativ dauerhafte Struktur für eine zielgerichtete Aufgabenerfüllung, ohne dass sie aber die Initiative und Selbständigkeit der Einzelnen unnötig einschränkt.

Die Methodik des Organisierens besteht darin,

- nach Zielen zu organisieren
- Aufgaben zu gruppieren
- delegieren
- wirksame Verbindungen herzustellen

Organisieren ist nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck. Beim Planen haben wir uns hauptsächlich mit Zielen und womit wir diese Ziele erreichen wollen befasst, beim Organisieren geht es vor allem um das Wie, das Wer und die zweckmässige Strukturierung. Die Aufgabengliederung muss zunächst einmal sachbezogen

sein, dann aber auch noch personenbezogen. Beide Gesichtspunkte müssen zu Geltung kommen. Sodann muss für klare Unterstellungsverhältnisse gesorgt werden. Es muss klar sein, wer für was zuständig ist. Für die Belange der eigentlichen Mitarbeiterführung, vor allem für Qualifikation, Entwicklung, Weiterbildung, disziplinarische Fragen usw. soll ein Mitarbeiter nur *einen* Chef haben, den wir Linienchef nennen. Jeder Chef soll einen ihm angemessenen Kontrollbereich haben. Die Anzahl Menschen, die ihm unterstellt sein können, hängt einerseits von seinen Fähigkeiten im Führen und Delegieren und andererseits von der Art der Arbeit ab.

Was heisst Delegieren? Delegieren bedeutet, eine Aufgabe mit der dazu nötigen Kompetenz und der entsprechenden Verantwortung an einen Mitarbeiter – der selber auch wieder Chef sein kann – zu übertragen. Unter Aufgabe verstehen wir dabei nicht eine vorübergehende Tätigkeit oder Arbeit, sondern eine solche von gewisser Dauer, die Kompetenzen beinhaltet sowie auch Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung. Es gibt allerdings auch kurzfristige Aufgaben, die delegiert werden können und müssen, aber das Schwergewicht muss auf der langfristigen Delegation liegen. Ein Chef sollte, wenn immer möglich, keine Arbeiten selbst ausführen, welche andere übernehmen können. Vor allem sollte er nie die an seine Mitarbeiter bereits zugeteilte Arbeit selbst ausführen. Es gibt verschiedene Hindernisse, die vom Delegieren abhalten: Einige sind psychologischer Natur. Ein Chef kann z. B. das Gefühl haben, seine Mitarbeiter seien nicht in der Lage, eine Aufgabe richtig zu erfüllen. Er hat Angst, seine Abteilung und damit er könnten einen schlechten Eindruck machen und delegiert deshalb nicht. Oder er befürchtet umgekehrt, seine Mitarbeiter könnten eine Arbeit zu gut machen und ihn damit in den Schatten stellen. Solche Vorgesetzte vergessen, dass sie zum Chef ernannt wurden, weil man sie für fähig hielt, ihren Mitarbeitern jene Unterstützung, Ermutigung und Anleitung zu geben, die sie brauchen. Das grösste Kapital, das eine Unternehmung hat, ist die Qualität ihrer Mitarbeiter. Menschen weiterzubilden, leistungsfähige Gruppen aufzubauen sind vornehmste Aufgaben eines Chefs. Beim Delegieren ist so vorzugehen, dass Aufgaben und Kompetenzen klar umschrieben werden müssen, wenn möglich schriftlich festgehalten werden sollen und dass auch für dauernde und angemessene Kontrolle gesorgt wird. Schliesslich soll auch die Motivation erfolgen.

Kontrollieren

Kontrollieren wird sehr oft vergessen, ist aber eine ausserordentlich wichtige Chefaufgabe. Kontrollieren heisst: Das Ist mit dem Soll vergleichen und Korrekturen durchführen. Kontrolle ist eine lebenswichtige Chefaufgabe. Es ist aber die Führungsaufgabe, die am wenigsten gern ausgeübt wird. Sie wird meist vom Kontrollierten und vom Kontrollierenden nicht als besonders angenehm empfunden. Ein Chef sollte deshalb gerade das Kontrollieren möglichst sachlich sehen und angehen. Man unterscheidet zwei grundsätzlich verschiedene Kontrollarten; nämlich die Ausführungs- und die Ergebniskontrolle. Die Ausführungskontrolle besteht in der direkten und persönlichen Beobachtung mit welcher ein Chef den Stand der Arbeiten verfolgt. Bei dieser Methode wird die Art und Weise, wie wir selbst bestimmte Arbeiten verrichten würden, mehr oder weniger zum Massstab oder Soll. Diese Methode hat den Vorteil, dass man sofort an Ort und Stelle eingreifen und Fehler rasch korrigieren kann. Sie kann ausserdem mit Instruktionen, Ausbildung und Förderung der Mitarbeiter verbunden werden. Diese Methode hat aber auch Nachteile: Sie ist

weitgehend subjektiv und beschränkt die Kontrollmöglichkeit auf das, was wir selbst sehen. Die zweite Art der Kontrolle ist die Ergebniskontrolle. Diese bedingt ausgesprochen systematisches Vorgehen und bedeutet eine Versachlichung. Zuerst müssen die Sollzustände, Ziele, Sollwert oder Leistungsstandard festgelegt werden. Dann muss das Ist erfasst und mit diesem Soll verglichen werden und schliesslich sind die aus diesem Vergleich abzuleitenden Kontrollmassnahmen zu treffen. Die Methode der Ergebniskontrolle schafft die Voraussetzung nicht nur für ein bedeutend objektiveres Kontrollsystem, sondern auch für die Chefentlastung. Ein Chef soll ja nicht immer die normalen Arbeitsabläufe ständig beobachten, sondern vor allem Abweichungen, Ausnahmen und Fehler erfassen. Die Ergebniskontrolle entlastet den Chef von zu viel Routinearbeit und setzt ihn auch in die Lage, die Ergebnisse genauer zu analysieren. Viele Chefs glauben bei der Anwendung der Ergebniskontrolle sei ein rechtzeitiges Eingreifen und Korrigieren nicht möglich, weil zuerst das Ergebnis abgewartet werden müsste. Der begriff Ergebnis wird dabei missverstanden als Endergebnis. Es ist aber durchaus möglich, bei einem Arbeitsablauf auch kurzfristige Zwischenergebnisse zu erfassen. Das Prinzip der Ergebniskontrolle eignet sich also ohne weiteres auch für eine Fortschrittskontrolle.

Die letzte Phase des Kontrollierens besteht im Treffen von Korrekturmassnahmen. Wenn Korrekturen nötig sind, erfolgen sie meistens in der Richtung sofortiger Massnahmen um die normale Abwicklung einer Arbeit zu gewährleisten, z. B.: Ausschuss beheben oder Termine ändern oder mit einem Kunden etwas klarstellen. Es muss aber auch immer wieder die grundsätzliche Frage aufgeworfen werden, ob unsere Tätigkeiten im Lichte der Unternehmenspolitik zweckmässig sind und jede Unregelmässigkeit sollte uns daher veranlassen zu prüfen, ob der Grund nicht in einem tiefer liegenden Fehler, z. B. in den Plänen, in der Organisation oder sogar in der grundlegenden Zielsetzung liegt. Mit andern Worten: Bei Soll- Ist-Abweichungen können sich die Korrekturen sowohl auf das Ist wie auch auf das Soll beziehen.

Das Kontrollieren ist die fünfte und letzte der wichtigsten Chefaufgaben, nämlich des Problemlösens und Entscheidungen-Treffens, der Menschenführung, des Planens, des Organisierens und eben schliesslich des Kontrollierens. Das Kontrollieren wiederum kann durch Korrekturmassnahmen eine neue Planung, eine neue Organisationsform einleiten und löst wieder Prozesse des Problemlösens und der Menschenführung aus.

Was ist Lernen?

Bei der Führungsausbildung, z. B. im Beruf des Chefs und bei den Chefaufgaben, ist immer wieder von Lernen gesprochen worden. Wir gehen ja davon aus, dass Führung erlernbar ist. Es ist nun doch noch wichtig darzulegen, was Lernen überhaupt ist. Allgemein spricht man erst dann davon, etwas gelernt zu haben, wenn neue Erfahrungsinhalte das Verhalten bestimmen. Lernen ist also eine erfahrungsbedingte Änderung des Verhaltens. Es vollzieht sich zuerst in einer wissensmässigen Phase, nämlich der Aneignung von Wisseninhalten und Kenntnissen und sodann – das ist sehr wichtig – in einer handlungsbezogenen Phase, nämlich durch die Ausbildung von Fähigkeiten und die Herausbildung von Verhaltensweisen. Die heutige Lernpsychologie fasst Lernen übereinstimmend als Neuerwerb oder Verbesserung von Verhaltens- und Leistungsformen auf und nicht als blossen Wissenserwerb. Lernen ist somit eine aktive, nicht nur rezeptive, eine personalmotivierte, nicht personalindif-

ferente, eine sozial determinierte und methodenabhängige Verhaltensänderung. In der Regel wird die wissensmässige Seite des Lernens überbetont; in den Schulen folgt der Aneignung des Wissens oft keine Ausbildung von Fähigkeiten oder keine Verhaltensänderung, was zum allgemeinen Vorwurf an die Schulen führt, sie würden nur nutzlosen Wissensstoff vermitteln. Ganz besonders in der Ausbildung von Führungskräften ist der Schritt von der Wissensphase zur Handlungsphase von ganz entscheidender Bedeutung. Gelingt dieser Schritt nicht, werden die Lernziele nicht erreicht. Die Ausbildung von Führungskräften muss deshalb ausserordentlich darauf ausgerichtet sein, dass dieser Schritt vom Wissen zum entsprechenden Handeln möglich und vollzogen wird. Nur dann kann man die Führungsausbildung als lohnende Investition betrachten. In diesem Sinne ist die Führungsausbildung, die die Gesellschaft zur Ausbildung von Führungskräften vermittelt, ausserordentlich stark auf den Vollzug dessen ausgerichtet, was an Wissen vermittelt wird. Jedes Seminar sollte bewirken, dass die Führungskraft ihr Verhalten, ihr Handeln und ihr Wirken tatsächlich und im beruflichen Alltag verbessert.

Dr. H. Rudin

Englisch – Sprache Nr. 1

Ist ihr Englisch genügend/gut/ausgezeichnet? Mindestens eine dieser Kategorien sollten Sie mit gutem Gewissen ankreuzen können, falls Ihnen am beruflichen Weiterkommen gelegen ist.

Die Ausbreitung des Englischen als Weltsprache in den vergangenen 30 Jahren ist ein bekanntes Phänomen, das von vielen Umständen begünstigt wurde. Eine der treibenden Kräfte war sicher die Entwicklung der neueren Technologie und Computerologie, die in den USA ihren Anfang nahm. Studien wissenschaftlicher und technischer Art, Handbücher, Anleitungen, Berichte – der grösste Teil wird in Englisch publiziert. Längst hat die englische Sprache den nationalen Rahmen gesprengt. Nicht nur im Kontakt mit Personen aus angelsächsischen Ländern bedient man sich ihrer, sondern überall dort, wo Menschen zusammenkommen, die über kein gemeinsames Idiom verfügen. Während die Kunstsprache Esperanto auf der Strecke blieb, hat es Englisch geschafft: Es ist zum universalen Verständigungsmittel geworden.

Nun mag es für einen Touristen angehen, sich mit bescheidenen Sprachkenntnissen durchzuschlagen. Besonders dort, wo sich sein Gegenüber auch mit englischen Brocken behilft, kommt eine einfache Kommunikation leicht zustande. Der gegenseitige Wille zur Verständigung wiegt die sprachliche Begrenztheit ohne weiteres auf.

Wenn es nun aber um differenziertere Ausdrucksweisen geht? Um ein Telefongespräch mit dem Geschäftspartner oder Kunden beispielsweise? Um eine Diskussion über ein Thema, bei dem man mit dem Wortschatz, der für Betrachtungen über das Wetter völlig ausreicht, nicht durchkommt? In diesen Fällen empfiehlt es sich, eine eingehendere Beschäftigung mit der Sprache. Dem Lernwilligen steht eine ganze Palette von Kursen mit und ohne Ton- oder Videokassetten zur Verfügung. Je nach

Temperament und Freizeit wählt der eine einen Abendkurs, um seine Englischkenntnisse zu erweitern, während sich der andere einen kompletten Heimkurs kauft (und bald einmal entdeckt, dass Selbstdisziplin eine der anspruchsvollsten Tugenden ist).

Ein Sprachaufenthalt bringt viel

Bis zu einem gewissen Punkt kann jede Sprache zuhause gelernt werden. Bald einmal macht sich aber die mangelnde Praxis bemerkbar. Es ist eine bekannte Tatsache, dass man bei einem Sprachaufenthalt einen gewaltigen Schritt vorwärts macht. Erst wer in die betreffende Fremdsprache «eingetaucht» wurde, fühlt sich wirklich vertraut mit ihr. Die eigene Ausdrucksweise wird fließender, selbstverständlicher, und relativ rasch stellt sich die angenehme Gewissheit ein, zu verstehen und verstanden zu werden, ohne dauernd auf Lücken und Barrieren zu stossen.

In England – und seit einiger Zeit vermehrt auch in Amerika – hat man die Chance erkannt, die das allgemeine Bedürfnis nach Englisch bietet. Eine grosse Anzahl Sprachschulen bemüht sich um ein internationales Publikum. Es ist für Interessenten nicht schwer, sich mit dem entsprechenden Prospektmaterial einzudecken, aber wie soll man sich in dem reichhaltigen Angebot zurechtfinden?

Falls Sie mit solchen Fragen nicht weiterkommen, gibt es in Zürich eine Adresse, an die Sie sich wenden können: Der SKS-Sprachendienst. Das kleine Team, das dort arbeitet, hat sich zum Ziel gesetzt, alle an einem Sprachaufenthalt interessierten Personen auf individuelle Art zu beraten. Dabei geht es nicht darum, eine Schule zu «verkaufen», sondern es wird versucht, im gemeinsamen Gespräch die Wünsche und Bedürfnisse des Ratsuchenden, die oft noch sehr vage sind, zu klären, und in einem zweiten Schritt unter den vielen verschiedenartigen Sprachschulen, mit denen der Kontakt gepflegt wird, die richtige herauszufinden. Der SKS-Sprachendienst wendet sich deshalb nicht an ein bestimmtes Publikum, sondern berät alle, ohne Rücksicht auf Alter und Beruf. Er erteilt übrigens auch Auskünfte über Kurse in Frankreich, Italien und Spanien.

Eine Agentur im herkömmlichen Sinn will diese Stelle nicht sein. Sie ist eine Abteilung der Schweizerischen Kaufmännischen Stellenvermittlung, die während vieler Jahrzehnte einen bedeutenden Teil ihrer Kunden im Ausland plazierte. In der jetzigen Zeit liegen die Dinge bekanntlich anders. Ausserhalb des eigenen Landes haben Schweizer kaum mehr eine Chance, eine Arbeitsbewilligung zu erhalten. So muss sich jeder die nötige sprachliche Gewandtheit auf dem Weg über einen Schulaufenthalt aneignen, und eben hier füllt die SKS eine Informationslücke.

Neben den allgemeinen Sprachkursen kann der Sprachendienst auch über Spezialkurse Auskunft geben, über das Was, Wie, Wo und Wann. Die ideale Voraussetzung für einen Spezialkurs ist natürlich, wenn eine ganze Gruppe, zum Beispiel aus einem Betrieb mit den gleichen Ansprüchen zusammenkommt. In diesem Fall kann der Sprachendienst zusammen mit einer bewährten Schule ein Kursarrangement treffen.

Was nach der Beratung kommt, die ganzen Anmelde- und Zahlungsformalitäten, übernimmt die gleiche Stelle, ebenfalls kostenlos.

Die Adresse: SKS-Sprachendienst, Löwenstrasse 17, 8023 Zürich, Telefon 01/221 21 11.

Lagereinrichtung / Fördertechnik / Transporte

Was macht Hubwagen zu «Steinböcken»?



Seit nunmehr schon fast 60 Jahren baut die Firma Steinbock Gabelhubwagen der Spitzenklasse. Heute ist Steinbock der grösste Gabelhubstapler-Hersteller im deutschsprachigen Raum. Nicht ohne Grund werden in vielen Betrieben die Gabelhubwagen – egal welches Fabrikat – einfach «Steinböcke» genannt. Ein echtes Qualitäts- und Leistungszeugnis für den Moosburger Hersteller.

Was macht nun einen Hubwagen zu einem «Steinbock»?

Die Steinbock Hubhydraulik

Das Steinbock Hydraulikaggregat ist patentiert. Es ist wartungsfrei und absolut dicht. Das bedeutet: Saubere Fussböden selbst nach jahrelangem Einsatz.

Die kunststoffbeschichtete Deichsel

Sie macht den Steinbock besonders hautfreundlich; zu allen Jahreszeiten – bei allen Temperaturen. Der Kunststoffmantel ist schlagfest.

Die griffgünstige Einhebelbedienung

Die Hebelstellungen für Heben, Fahren und Absenken sind leicht mit einer Hand zu wählen.

Schnellhub auch unter Vollast

Es sind auch unter Vollast nur ca. 6 Pumphybe erforderlich, um die oberste Hubposition zu erreichen. Das bedeutet: Mit nur ein bis zwei Pumphyben ist die Last frei und kann verfahren werden.

Die Wendigkeit

Der Steinbock-Gabelhubwagen hat einen Deichselanschlag von 190° und ein kleines Vorbaumass. Er ist dadurch extrem wendig, was gerade beim Einsatz auf engen Rampen, im LKW, Aufzug etc. besonders wichtig ist.

Abgerundete Gabeln mit Gleitkufen

Damit werden die Paletten geschont und das Einfahren in die Paletten erleichtert.

Tandemrollen bei 2300 kg Tragfähigkeit

Die Tandemrollen vermindern die Bodenbelastung. Die Böden werden geschont. Ausserdem erleichtern sie das Überwinden von Bodenunebenheiten.

Die Handlichkeit

Trotz der bekannt robusten Bauweise sind die Steinböcke besonders handlich, dafür sorgt das relativ niedrige Eigengewicht und der geringe Rollwiderstand der Räder.

Die Variantenvielfalt

Für jeden Einsatz gibt es den richtigen Steinbock:

- Tragfähigkeit 2000 kg oder 2300 kg
- auf Wunsch verschiedene Gabellängen und Gabelbreiten
- vielfältige Zusatzausrüstung z.B. Feststellbremse, Klapprahmen etc.
- die idealen Räder z.B. Vulkollan, Nylon, Stahl
- Universalhubwagen mit verschiedenen Trägerelementen
- Rahmenhubwagen für den Transport von Ladeplattformen und Gestellen
- Edelstahlwagen; rost- und säurebeständig
Ideal für Nahrungsmittelbetriebe, Molkereien, Käsereien, Schlachthöfe etc. (Tragfähigkeit 1400 kg).

Die Qualität und Sicherheit

Dafür sind die Steinbock-Hubwagen schon immer bekannt. Dies wurde auch jetzt wieder bestätigt: Die Berufsgenossenschaften haben dem neuen Steinbock-Gabelhubwagen das GS-Zeichen (Geprüfte Sicherheit) zuerkannt.

Steinbock AG
für Transport- und Lagertechnik
8132 Egg

TOPSTORE, Sprecher + Schuh AG, CH-5001 Aarau



Ein leistungsfähiges Verwaltungsrechner-System unterstützt in diesem Lager die Ein- und Auslagerungsvorbereitung, verwaltet die Lagerbestände und übernimmt die Montageaufträge der zentralen EDV. Die Resultate, in Tagespaketen, werden vom Steuerungsrechner übernommen und verarbeitet.

Wer ist Topstore?

Topstore ist ein operativer Verband zur Planung und Realisierung von Objekten im Bereich Förder- und Lagertechnik und ist das Resultat vieljähriger Zusammenarbeit der beiden Schweizerfirmen:

Indumation AG, Sprecher + Schuh Gruppe, 5001 Aarau und Walter Stöcklin AG, Förder- und Lagertechnik, 4143 Dornach

Topstore verfügt über die anwenderbezogenen Kenntnisse und sucht schwergewichtig die Erbringungen von Engineering-Leistungen sowie die Lieferung der Betriebseinrichtungen, welche für den jeweiligen Anwendungsfall benötigt werden.

Die Stärken dieser Organisation liegen in deren Bereitschaft, kundenorientierte Lösungen zu entwickeln und anzubieten unter gleichzeitiger Anwendung modernster Technologien. Dadurch, dass beide Partner für ihr Sachgebiet

einerseits Mechanik, andererseits Elektrotechnik

zuständig sind und auf ihren angestammten Sachgebieten gezielte Weiterentwicklung treiben, ergab sich, durch Verwertung des gemeinsam aufgebauten Know-hows, eine Synthese, die für den Betreiber von grossem Vorteil ist.

Topstore-Lieferungen sind begleitet durch professionelles Projekt-Management, welches nicht nur die zu installierenden Anlageteile abdeckt, sondern auch über Schnittstellen hinaus die nötige Sachkenntnis enthält. In diesem Sinne bewirbt sich Topstore auch für Generalunternehmungs-Aufgaben.

Diese Leistungen werden vor dem Hintergrund beträchtlicher Erfahrungen erbracht, den Kenntnissen bezüglich Zuverlässigkeit, Verfügbarkeit, Werterhaltung, aber auch bezüglich gesicherter Rentabilität.



Regelbediengerät und Regale des Kleinteilelagers der Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon Bührle AG; 6 automatisch gesteuerte Geräte erfassen 45 000 Behälter.

Heutiges Lieferprogramm

Förderanlagen, Regalförderzeuge

Dieser Bereich umfasst alle bekannten Elemente der Steigförderer, Güteraufzüge und der Lagertechnik, wie sie von der Walter Stöcklin AG hergestellt und vertrieben werden.

Lagergutträger und Regale

Alle zur Lager- und Verladetechnik gehörenden Geräte und Hilfsmittel einschliesslich der Lagergestelle aus eigener oder zugekaufter Produktion.

Steuerung und Lagerverwaltung

Anwendungsbezogene Steuerungskonzepte durch Zentralisierung der Verwaltungs- und Koordinationsaufgaben in ausfallsicheren Lagerrechnern sowie hierarchisch untergeordnete Steuermodule für Regalbediengeräte und Förderanlagenabschnitte.

Engineering, Planung

Alle Tätigkeiten von der Materialfluss-Festlegung über System, Planung, Projektausarbeitung bis zur Auftragserteilung.

Generalunternehmerische Dienstleistungen

Übernahme von GU-Verantwortungen soweit dies die Planung Engineering, Lieferung und Inbetriebnahme der oben genannten Bereiche betrifft.

Was stellt Topstore an der IFM 84 aus?

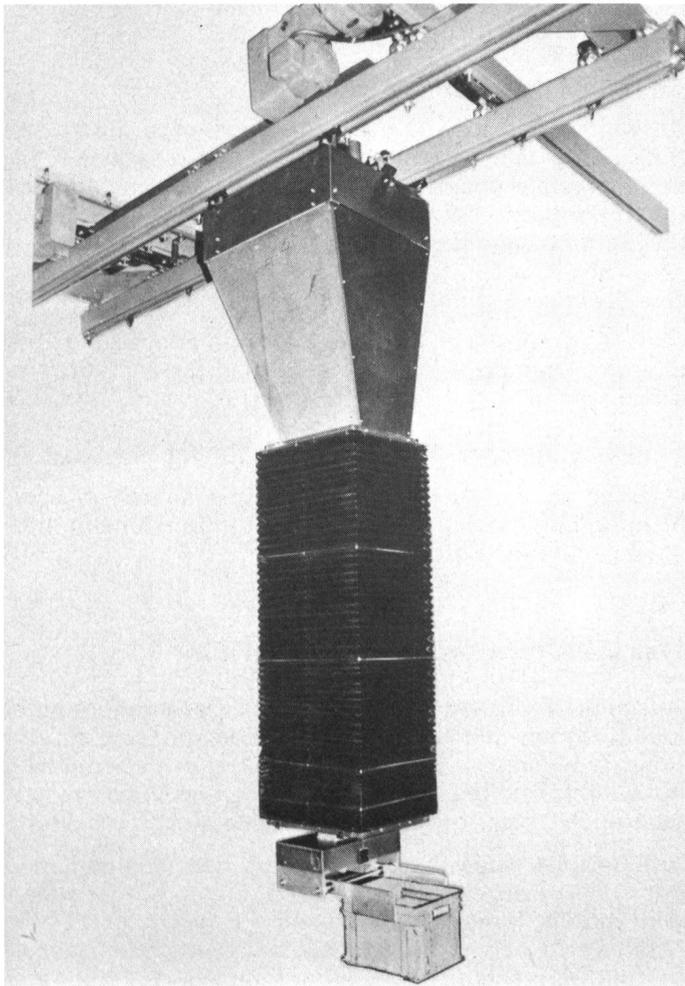
Ausgehend von der Tatsache, dass die Topstore-beteiligten Firmen seit vielen Jahren eine grosse Zahl von Projekten von der Förderanlage bis zum Lagerzentrum ausgeführt und geliefert haben, sollen Hinweise zeigen, dass auch Details besondere Aufmerksamkeit erhielten.

Am Beispiel eines Fließdiagramms des Elcoma-Lagers des Philips-Konzerns in Eindhoven, in den Niederlanden, wird gezeigt, wie dieser Anwender Effizienz und Lieferbereitschaft seines Verteilzentrums beträchtlich gesteigert hat. Durchlaufzeiten wurden reduziert, Fehlerraten gesenkt, Verarbeitungszeiten beschleunigt und Leistungsreserven für Spitzenbelastungen geschaffen. Das Lager wurde nach 16 Monaten Bauzeit problemlos in Betrieb genommen.

Interessant ist ferner das Modell eines Lagers der Zellweger AG in Uster, das aus je einem Paletten-, Halbpaletten-, Kleinteile- und Sperrgutlager mit zusätzlichem Pufferlager im Wareneingang besteht. Durch die Anwendung der zweistufigen Kommissionierung und organisatorischer Massnahmen konnten wesentliche betriebliche und wirtschaftliche Vorteile erzielt werden. In der Steuerungshierarchie ist der zentrale EDV-Rechner für die Produktionssteuerung verantwortlich. Er erteilt dem Lagerrechner Anweisungen, der dann seinerseits die Befehle an die tiefere Mikrorechnerebene erteilt. Dies bedeutet, dass Lagerverwaltung und Materialfluss-Aufgaben in einer Einheit, aber mit hoher Verfügbarkeit enthalten sind.

Im Lager der Zellweger AG wurde den ergonomischen Ansprüchen in hohem Masse Rechnung getragen. Bewegungsstudien an den kritischen Punkten führten zu besonderer Arbeitsplatzgestaltung. Ein solcher Arbeitsplatz, die Einlagerung in das Hochregallager, wird ausgestellt sein.

SKYROB – ein neues vollautomatisches Handling- und Lastentransportsystem



Skyrob im Einsatz zum Palettieren von Containern. Das Gerät greift und positioniert in jedem Punkter des 3-dimensionalen Raumes vollautomatisch.

Das autonome Lastentransportieren ohne Bedienungs- oder Begleitperson ist noch heute in fast allen Fabrikations- und Montagebetrieben beinahe unbekannt. Es mutet sonderbar an, wenn diese fachlich relativ anspruchslosen Arbeiten sich dem Trend zur Automatisierung entziehen konnten.

Diese bisher noch bestehende Lücke ist jetzt geschlossen: Skyrob, das vollautomatisch arbeitende Transportsystem beansprucht keinen teuren Produktionsraum, es ist überkopf an einem Koordinatenschienensystem an der Decke montiert. Dieses Konzept erlaubt es in der X- und in der Y-Achse, Distanzen von 50 x 20 und mehr Metern zu verfahren und dabei jeden Punkt im Verfahrbereich frei anzusteuern. Die Z-Achse, mit einer maximalen Hubhöhe von 2000 mm, ermöglicht das Heben von Lasten von bis zu 500 kg in allen Positionen.

Dank der Möglichkeit, exzentrische Lasten bis zu 10000 cm/kg aufzunehmen, können Greifsysteme eingesetzt werden, welche das Unterfahren von bestehenden Hindernissen erlauben. Für den Einsatz als Handling-System können zusätzlich zu den drei Koordinatenachsen X, Y und Z, die drei Drehachsen A, B und C zugeordnet werden. Dieses 6-Achsen-Prinzip, zusammen mit den jeweils problemorientierten Greifsystemen eröffnet dem Konzept Skyrob nahezu unbeschränkte Einsatzmöglichkeiten und lässt beinahe jedes zu automatisierende Transportproblem lösen.

Der Skyrob-Transportroboter basiert auf dem Prinzip der Systembauweise. Das Pflichtenheft des Anwenders bestimmt Bauart, Grösse und Preis des Gerätes. Variable Grössen sind vor allem Verfahrswege, Hubhöhen, Hublasten, die benötigten Verfahrgeschwindigkeiten (bis 20 m/min.) sowie die jeweils optimalen Greifsysteme.

Um das zu transportierende Gut auch garantiert ohne jede Beschädigung sicher packen zu können, werden mechanische, pneumatische oder auch hydraulische Greifer verwendet. Gute und rationell arbeitende Problemlösungen bringt, je nach Problemstellung, der Einsatz von Vakuumgreifsystemen oder Magneten.

Je nach dem gewünschten Bedienungskomfort werden als Gehirn der Anlagen PC- oder CNC-Steuerungen eingesetzt. Wird das Gerät als Einzweckanlage eingesetzt, so können mittels PC-Steuerungen gute und kostengünstige Lösungen gefunden werden. Positionsmerker, anwählbare Wartezeiten, auf Wunsch Joystick-Programmierung bringen hohe Flexibilität. Selbstverständlich können die gewünschten Transport- oder Handlingabläufe von übergeordneten Maschinensystemen ausgelöst, oder von Zentralrechnern aus dirigiert werden.

Skyrob wird eingesetzt für das automatische Beschicken von Werkzeugmaschinen, um Holzbearbeitungsmaschinen ab Stapel mit den zu verarbeitenden Brettern zu versorgen, zum Palettieren ab Rollenband, zum Verfahren der zu veredelnden Werkstücke in der Galvanik von einem Bad zum andern, für Kommissionieraufgaben von Säcken in Müllereibetrieben, um Blechbearbeitungsmaschinen mit den grossen Blechtafeln zu versorgen, usw.

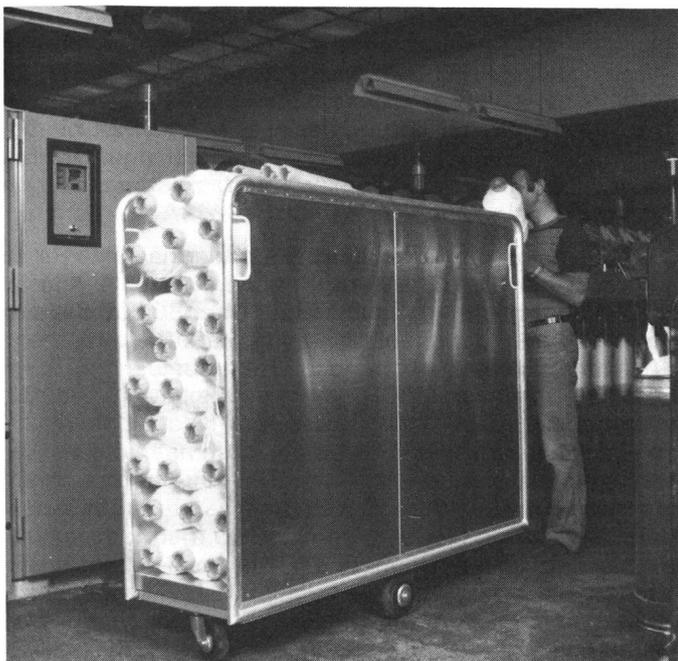
Skyrob hat die gestellte Aufgabe übernommen, teure Arbeitskräfte von sinnlosen Arbeitsgängen rationell und sinnvoll zu entlasten.

Bruno Zwahlen
8854 Galgenen

EDAK-Transportgeräte für die Textilindustrie

Die Fertigungstechnik in der gesamten Textilindustrie hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Der Automatisierungs- und Mechanisierungsgrad nimmt ständig zu. Und schon aus Gründen der Wirtschaftlichkeit muss es das Ziel dieser Entwicklung sein, bei geringem Arbeitsaufwand die Produktionsleistung je Fertigungsstelle zu steigern und gleichzeitig die Qualität der Erzeugnisse möglichst zu verbessern. Eine Folge ist die zunehmende Bedeutung des Materialflusses, denn die Koordination der einzelnen Fertigungsstufen erfordert eine möglichst genaue Abstimmung in der Materialversorgung.

Fortschreitende Mechanisierung erfordert grössere Transportleistung. Die Edak AG löst hier rationell Transport- und Materialfluss-Probleme in Vorspinnerei, Ringspinnerei, Spulerei, Zwirnerei, Färberei sowie Weberei: Mit einem systematischen Programm an Spezial- und Vielzweck-Transportgeräten aus Leichtmetall für die gesamte Textilindustrie.



Aus diesem Programm möchten wir folgende Geräte erwähnen:

- Wickel-Transportwagen
- Flyer-Wagen
- Transportwagen mit beweglichem Boden
- Kops-Transportwagen
- Dämpfwagen
- Stapelbehälter für Kopse
- Abzieh- und Hülsenkasten
- Transportwagen für Kreuzspulen
- Transportwagen für den berührungsfreien Transport von Garnspulen

Die Wagen und Behälter von Edak sind mit allen Vorteilen des Leichtmetalls ausgestattet: Sie sind korrosionsbeständig, geruchsneutral, wirtschaftlich, leicht zu handhaben und ermöglichen rationelles Arbeiten. Sie zeichnen sich aus durch ihr geringes Gewicht, vor allem aber durch ausgereifte Konstruktion. Zu dem Grad hoher technischer Vollkommenheit führte nicht nur die jahrzehntelange Erfahrung der Edak AG, sondern auch der Einsatz der Edak-Geräte in allen Bereichen der Textilindustrie.

Mit Edak-Transportgeräten fließt das Material reibungslos durch die Produktion, die Arbeit wird erleichtert, die Leistung erhöht; die Lager werden transparent und können klein gehalten werden.

Korrosionsbeständigkeit und hohe Materialgüte, um nur zwei wesentliche Vorzüge zu nennen, zeichnen die Edak-Transportgeräte aus.

SPEX – Ihre Antwort auf dringende Bestellungen

Unsere Wirtschaft befindet sich in einem strukturellen Anpassungsprozess. Rasch ändernde Wettbewerbsverhältnisse und Kaufgewohnheiten sowie stets strengere gesetzgeberische Einflüsse erfordern ein Maximum an

Lieferschnelligkeit und Lieferservice. Dazu kommt, dass infolge der immer geringer werdenden Gewinnmargen die Auftragsgrößen zugunsten einer erhöhten Bestellfrequenz abnehmen, damit auf diese Weise Lager- und Kapitalkosten gespart werden können.

Die von der verladenden Wirtschaft gestellten Forderungen in bezug auf die Lieferzeit, Liefertreue, Liefergenauigkeit und Lieferflexibilität werden immer strenger. In vielen Fällen genügt das gute Angebot der Swissair Fracht nicht mehr. Herausgefordert durch die zunehmende Wettbewerbsintensität und dem bereits erwähnten Kostendruck suchen immer mehr Unternehmen nach schnellen, zuverlässigen, einstufigen Liefersystemen.



Jede SPEX-Sendung wird individuell behandelt. Spezielle Säcke sorgen für eine sofortige, einwandfreie Identifikation.

SPEX kommt diesen Anforderungen entgegen, denn unter diesem Namen offeriert die Swissair einen laufzeitgarantierten Expressdienst für Kleinsendungen bis zu 10 kg. Sämtliche Waren, die eine Wertlimite von Fr. 500.– nicht übersteigen, können als SPEX versandt werden. Davon ausgenommen sind lediglich Wertsendungen, lebende Tiere, verderbliche Güter, Gefahrgut und über-grosse Waren.

Das System ist denkbar einfach zu benutzen: Übergeben Sie das verpackte und vollständig adressierte Versandgut zusammen mit drei Rechnungskopien der nächsten SPEX-Aannahmestelle in der beruhigenden Gewissheit, dass Ihre Sendung dem Empfänger rechtzeitig innerhalb der im voraus bestimmten Laufzeit erreicht.

Ihre Vorteile liegen klar auf der Hand:

- Annahme des Versandgutes, auch ohne Vorausbuchung bis kurz vor Abflug bei einer der vielen Annahmestellen.
- Das Ausstellen der Transportdokumente, die Export- und die Importverzollung, sowie die Expresszustellung an die Empfängeradresse wird von SPEX übernommen.
- kurze im voraus bestimmte und garantierte Laufzeiten für die gesamte Transportstrecke bis hin zum Empfänger.
- in Europa oft mehrere tägliche Abflüge, sodass Sie die Wahl zwischen Gleichtags- und Übernacht-Service haben.
- Transparente «Alles-Inbegriffen»-Preise ohne versteckte Kosten. Lediglich allfällige Zollgebühren und Mehrwertsteuer sind extra.
- Bezahlung am Abgangsort; auch gegen Kreditkarten.

SPEX-Zielorte gibt es in aller Welt: In Europa werden die wichtigsten Handels- und Industriezentren Westeuropas innerhalb weniger Stunden erreicht. Für SPEX bestehen die USA nicht nur aus Manhattan und einigen Grossstädten, sondern aus über 30 000 Zielorten, die innerhalb der festgelegten Laufzeit erreicht werden können. Dieser Expressdienst wird aber auch über ein immer grösser werdendes Netz von Bestimmungs- und Abgangsorten im Mittleren und Fernen Osten, Afrika und Südamerika angeboten.



Beim Verlad von SPEX-Sendungen, die zuletzt eingeladen werden, damit sie am Zielort sofort zur Verfügung stehen.

SPEX funktioniert denkbar einfach: Alle Sendungen werden sofort im CARIDO, der Swissair-eigenen EDV-Applikation für Reservation, Abfertigung und Überwachung aller mit der Swissair transportierten Güter, festgehalten. Dieses EDV-System zeigt dem Benutzer sofort die schnellste Verbindung zum gewünschten Zielort und gibt Auskunft über allerlei Wissenswertes. Das System wird laufend auf dem neuesten Informationsstand gehalten, so dass jederzeit der Status jeder einzelnen Sendung festgestellt werden kann. Jede Sendung wird individuell behandelt und transportiert. Extrem kurze Umladezeiten sorgen dafür, dass Ihre SPEX-Sendung mit dem nächstmöglichen Swissairkurs weitergeleitet wird. Auf Geschwindigkeit wird auch bei der Importverzollung und der Hauszustellung besonderen Wert gelegt.

Kurze Lieferzeit zum Endempfänger ab regionalem Lager sind heute also absolut möglich. SPEX ist dabei Ihre Lösung für Kleinsendungen, während sie die Swissair Luftfracht für die restlichen Sendungen ist.

Aber auch in vielen andern Fällen kommt SPEX zum Zug; eigentlich immer, wenn es eilt. Gilt es dringend benötigte

Dokumente nachzusenden, Offerten rechtzeitig einzureichen oder Verträge termingerecht unterschreiben zu lassen, gilt es einen Datenaustausch auf regelmässiger Basis zu organisieren oder gibt es Garantielieferungen auszuführen, immer und immer wieder ist SPEX die Lösung des Problems. SPEX eignet sich sehr gut, in Ihre Dienstleistung eingebaut zu werden, zeichnet es sich doch durch seine Zuverlässigkeit aus.

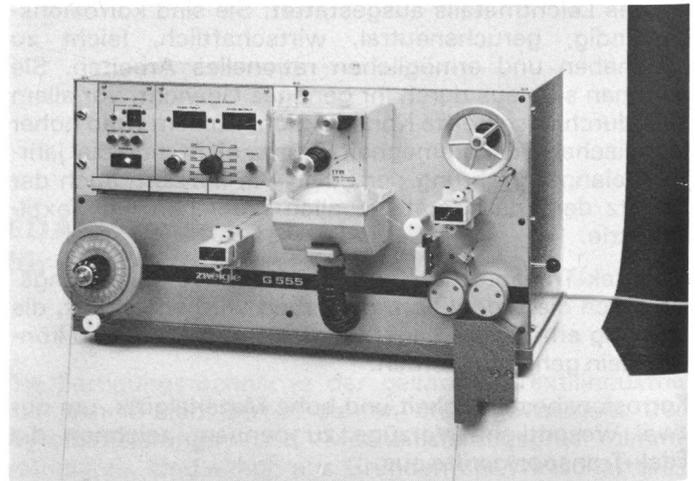
Übrigens gelten seit dem 1. April stark ermässigte Raten für alle reinen Dokumentensendungen bis zu 1 Kilo ab der Schweiz nach irgend einem der über 30 000 Zielorte in den USA. Ein weiterer Pluspunkt von SPEX.

Gerold R. Gut,
Leiter Beratungsdienst Fracht, Swissair VFVB

Mess- und Prüfgeräte

Neuartiger Staff-Tester

sagt das Laufverhalten von Garnen bei der Weiterverarbeitung exakt voraus.



Produktionsleistung und Qualität einer Fertigware hängen wesentlich vom Laufverhalten des Garnes ab. Durch Reibung an Fadenführern und anderen Umlenkorganen der Produktionsmaschine verändert sich die Oberflächenstruktur des Garnes. Sie zeigt sich als Aufrauhung, Aufschieber oder Abrieb und führt oft zu Fadenbrüchen.

Bisher gab es keine Prüfmethode, diese Schäden zuverlässig vorausszusehen; sie zeigten sich erst während der Verarbeitung – zu spät für vorbeugende Massnahmen.

Zweigle hat deshalb in enger Zusammenarbeit mit dem Institut für Textiltechnik Reutlingen (jetzt in Denkendorf) unter der Typenbezeichnung G 555 einen Staff-Tester

entwickelt. Mit diesem Gerät kann das Laufverhalten von Garnen vorausgesagt bzw. die Konstanz des Qualitätsniveaus kontrolliert werden. Weiter kann damit schon während des Spinnprozesses die Garnqualität optimiert werden. Der Staff-Tester G 555 weist sogar leichte Garnschädigungen nach, die z.B. bei Gleichmässigkeits- oder Festigkeitsprüfungen noch nicht oder nur mit grossem Aufwand erkennbar sind.

Das Gerät simuliert die Garn-Beanspruchung praxisgleich. Das zu prüfende Garn läuft über eine Hysteresebremse mit konstanter Fadenspannung in den Staff-Tester. Zwei leichtgängige Rollen führen den Faden so, dass der einlaufende Abschnitt den auslaufenden Abschnitt im Winkel von etwa 180° umschlingt. In diesem Punkt findet eine intensive Faden-Faden-Reibung statt. Zusätzlich kann der Faden über eine Hartmetallklinge geführt und dadurch Faden-Metall-Reibung simuliert werden. Ein Saugfilter fängt den Garn- bzw. Avivage-Abrieb direkt unter dem Umschlingungspunkt auf. Das Gewicht des Abriebs lässt auf die Abriebsneigung und auf die Neigung zu Fadenbrüchen schliessen. Da die Abriebswerte exponentiell ansteigen, lassen sich mit dem Staff-Tester G 555 auch leichte Garnschädigungen erkennen, die bei der Weiterverarbeitung zu Störungen führen würden.

Im gleichen Prüfgang kann die Aufschiebeneigung ermittelt werden. Die Neigung zu Aufschiebern spielt eine grosse Rolle bei der Qualitätsbeurteilung von OE-Rotorgarnen. Wenn ein Garn über Fadenführer oder andere Umlenkorgane geführt wird, können sich dabei nicht fest in das Garn eingebundene Fasern zu Dickstellen, sog. Aufschiebern, zusammenschieben. Diese Dickstellen werden durch zwei opto-elektronische Messköpfe vor und nach der Reibungsbeanspruchung gemessen und gezählt. Aus der Differenz zwischen den beiden Zählerständen kann die Neigung zu Aufschiebern abgelesen werden. Die Schwelle, ab der eine Verdickung im Garn als Aufschieber gezählt werden soll, ist vorwählbar von 25 bis 300% der mittleren Garndicke.

Die Prüflänge kann in 100-m-Schritten von 100 bis 900 m vorgewählt werden. Die Abzugsrollen mit elektronischer Steuerung stoppen automatisch, sobald die eingestellte Länge erreicht ist. Selbstverständlich kann man auch ohne Längenbegrenzung arbeiten. Das Prüfgarn wird mit gleichmässiger Geschwindigkeit über Gummwalzen abgezogen, die ein Synchronmotor antreibt. Ein Luftblasrohr sorgt für besseren Ablauf und verhindert, dass das Garn z.B. durch statische Aufladung an den Abzugswalzen festklebt und sich aufwickelt.

Zweigle Textilprüfmaschinen
D-7410 Reutlingen

mit tex Betriebsreportage

G + W Maschinen AG: Spezialmaschinen für Handstrickgarne



Flugaufnahme des Firmensitzes in Wetzikon

Die Kurzform G + W dürfte jedem Kammgarnspinner und im Speziellen den Repräsentanten des Handstrickgarnsektors ein Begriff sein, die beiden Grossbuchstaben stehen für die früher verwendete Firmenbezeichnung Günther + Walker. Das Unternehmen begann vor etwas mehr als 35 Jahren mit dem Werkzeugbau, sowie der Erzeugung von Maschinen für die Schokoladenindustrie. Sehr bald gesellten sich Verpackungsmaschinen hinzu. 1965 wurde die Waagen-Herstellerin Max Keller AG übernommen und Ende der sechziger Jahre schliesslich startete man im Textilmaschinenbau, genauer mit der Herstellung von Knäuelwickelmaschinen für die Wollindustrie. Damals zeichnete sich der Übergang in der Endaufmachung von den herkömmlichen Strangen zu Handstrickgarn-Rundknäueln ab, die entsprechende Entwicklungen in der Textilmaschinenproduktion erforderten.

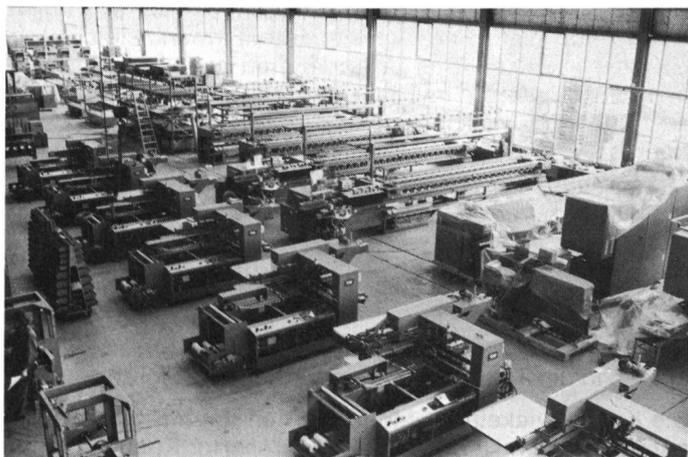
Die Knäuelwickelmaschinen wurden dann rasch mit der automatischen Herstellung banderolierter Knäuel kombiniert. Ein nächster Schritt bestand in der Entwicklung automatischer und halbautomatischer Verpackungsanlagen für Knäuel. Erwähnenswert ist weiter, dass die Firma seit rund 10 Jahren spezielle Anlagen und Maschinen für die Tabakindustrie entwickelt und herstellt.

Spezialprogramm für weltweiten Verkauf

Dipl. ing. ETH Karsten Kuhle, Bereichsleiter für Textilmaschinen bei G + W, kann heute auf einen beachtlichen Anteil seines Ressorts an der gesamten Tätigkeit der Firma verweisen, die sich im Besitz eines holländischen Handelskonzerns befindet, der im nichttextilen Bereich tätig ist. Vom Gesamtumsatz der G + W entfiel im letzten Jahr gut ein Drittel auf Textilmaschinen, 1984 wird dieser Anteil aufgrund des ansehnlichen Auftragsbestandes höher liegen. Im Durchschnitt dürften etwa 40 Umsatzprozent im Textilmaschinenbau erzielt werden. Der Exportanteil beläuft sich auf rund 90 Prozent.

Damit ist bereits angedeutet, dass das Unternehmen seine Spezialmaschinen für die Handstrickgarnhersteller

weltweit verkauft, was sich aus der bekannten Struktur der schweizerischen Kammgarnspinnerei automatisch ergibt. G+W-Maschinen sind in Europa wie in Übersee bis hin nach Australien im Einsatz. Eine Monopolstellung allerdings hat das Unternehmen nicht, der Weltmarkt wird u.a. auch noch durch westdeutsche Hersteller alimentiert. Das Verkaufsprogramm heute ergibt sich im Wesentlichen aus der in der Einleitung erwähnten Maschinen. Dazu kommt noch eine weitere eigene Entwicklung, ein Akkumulator oder automatischer Garnspeicher. Dieser erlaubt eine praktisch spannungsfreie Garnvorlage für die anschliessende Knäuel- oder Rollstangen-Wickelmaschine. Dabei wird ab Strange oder Kuchen das Garn in einen Turm als Speicher gewickelt, von oben wieder abgezogen und dann der Knäuelwickelmaschine zugeleitet. Die Speicherkapazität beträgt 2 bis 2½ Kilogramm, was einer Laufzeit von etwa 20 Minuten bei durchschnittlicher Geschwindigkeit entspricht. Damit wird ein durchgehender Lauf der Knäuelwickelmaschine gewährleistet, die ein relativ hohes Investitionsvolumen erfordert und für guten Wirkungsgrad möglichst störungsfrei laufen sollte. Der Gebrauch dieses Akkumulators ist auch und besonders bei mehrfädigem Einsatz der Dämpfmaschine, die oft der Knäuelwickelmaschine vorgeschaltet ist, sinnvoll. Die ersten Garnspeicher aus Wetzikon kommen in diesen Wochen zur Auslieferung, vorerst für ausländische Abnehmer. Zur Komplettierung vollautomatischer Knäuelanlagen liefert G+W ergänzende Produkte wie z.B. automatische Knäuelwaagen und Banderolenkontrollgeräte.



Fabrikations- und Montagehalle; in der Bildmitte und rechts eine Serie automatischer Packmaschinen für Knäuel, dahinter in der Endfertigung Knäuelwickel- und Banderolieranlagen. Rechts aussen eine komplette, versandfertige Anlage.

Fernziel Südostasien

In welchen geografischen Dimensionen das mittelständische Unternehmen mit gegenwärtig etwa 110 Beschäftigten zu rechnen hat, zeigt die Teilnahme einer im Juni in Schanghai stattfindenden Fachmesse, der Chinatex. Davon verspricht sich G+W mittelfristig einigen Erfolg. Im übrigen Südostasien kommen noch einige Länder mit «handstrickgarn-freundlichem» Klima als potentielle Abnehmer in Frage. Dazu gehört auch der chinesische Markt, neben z.B. Japan und Taiwan. Vereinzelt sind in diesen Raum schon Maschinen geliefert worden.

Ein Rundgang durch Verwaltung, Konstruktionsbüros und die Fertigung zeigt deutlich die Evolution des Textilmaschinensektors der Firma, die in diesem Bereich klein angefangen hat. Die Endmontage beispielsweise (vgl.

Bild) wird zu einem grossen Teil durch die laufenden Serien der Knäuelwickel-, Banderolier- und Verpackungsmaschinen beherrscht. Bemerkenswert erscheint dem «mittex»-Besucher auch die logische Anordnung im Fabrikations- und Montageprozess, die sich durch besondere Sauberkeit auszeichnen.

Peter Schindler

Volkswirtschaft

Die Zukunftsaussichten der Klein- und Mittelbetriebe

Wenn vom spektakulären Wachstum des tertiären Sektors die Rede ist, wird gewöhnlich die Folgerung gezogen, diese Entwicklung begünstige in hohem Masse auch die Kleinbetriebe. Dabei wird jedoch häufig übersehen, dass auch jene Arbeitnehmer diesem Sektor zugerechnet werden, die bei der öffentlichen Hand tätig sind. Analysiert man die Zahlen etwas näher, so stellt man fest, dass es nicht zuletzt die Vermehrung der staatlichen Beamten und Angestellten war, welche dazu beitrug, dass die mit Dienstleistungen Beschäftigten in den vergangenen Jahrzehnten so sehr zunahm. Daraus ergibt sich, dass es vollkommen falsch wäre, den tertiären Sektor mit den Kleinbetrieben zu identifizieren. In der Tat gehören ja auch die sachlichen Dienstleistungen in diesen Bereich, die etwa von Banken und Versicherungen, von Verkehrsanstalten und Spitälern, von Versorgungsbetrieben und Schulen erbracht werden.

Nichtsdestoweniger hat der Gedanke etwas für sich – insbesondere im Hinblick auf die künftige Entwicklung. Nur bezieht er sich dann auf die persönlichen und nicht auf die sachlichen Dienstleistungen. In dieser Beziehung wissen wir, dass sogar die Fabrikanten im sekundären Sektor mehr und mehr darauf ausgehen, nicht nur ihre Erzeugnisse, sondern ganze Problemlösungspakete anzubieten. Der «Service after sale» spielt für die Konkurrenzfähigkeit eine wachsende Rolle. Die «Software» überwiegt mehr und mehr gegenüber der Hardware, und dabei eröffnen sich den kleineren und mittleren Firmen zweifellos immer grössere Chancen. Es sind beispielsweise die Berater auf den verschiedensten Gebieten, die angesichts der erhöhten Komplexität der Umwelt in zunehmender Zahl benötigt und beansprucht werden. Das führt zu Marktnischen für Selbständigerwerbende, seien es nun Vermögensberater oder Steuerberater, Eheberater oder Sportberater, Rechtsanwälte oder Spezialärzte, Treuhänder oder Unternehmensberater.

Die nachindustrielle Gesellschaft

Die Auffassung ist weit verbreitet, wonach wir uns auf dem Weg in eine Gesellschaft befinden, in der die Pro-

duktivität im Bereich der Sachgüterherstellung so hoch ist, dass dort nur noch verhältnismässig wenige Leute benötigt werden. Zugrunde liegt die Ansicht, dass Mikroprozessoren und Roboter, numerisch gesteuerte Werkzeugmaschinen und Computer immer weitere Verbreitung finden und die Menschen entlasten, dass Routinetätigkeiten in Entwicklungsländer verlagert werden, dass sich die Arbeitszeit weiter verkürzt und der Freizeitbereich entsprechend an Bedeutung gewinnt, während gleichzeitig bei der Versorgung mit materiellen Gütern da und dort Sättigungserscheinungen zu verzeichnen sind.

Die Folgerungen, die gezogen werden, gehen dahin, dass der sekundäre Sektor in den Industrieländern ein ähnliches Schicksal erlebe wie vor ihm der primäre, nämlich eine Schrumpfung, gemessen am Anteil der Beschäftigten. Der Lebensstandard werde sich weniger nach der Menge der verfügbaren Sachgüter richten, sondern nach Qualität und Quantität der Dienstleistungen etwa im Bereich des Gesundheitswesens oder des Bildungswesens, der Erholung und der Unterhaltung, der Kultur und der Freizeit, der Informationsgewinnung und -verarbeitung. Hier aber dominierten nicht die grossen Konzerne, sondern eher die Mittel- und Kleinbetriebe – abgesehen von den Produzenten öffentlicher Güter. Kapitalintensive Massenfertigung auf der einen Seite, Befriedigung des Individualbedarfs auf der andern. Die Quote der Ausgaben für lebensnotwendige Erzeugnisse sinkt ab, jene für Kultur- und Luxusbedürfnisse dagegen nimmt zu. Restaurants und Hotels, Reparaturwerkstätten und Tankstellen, Sportgeschäfte und Reiseveranstalter sind charakteristische Anbieter in der nachindustriellen Gesellschaft.

Do it yourself

Als Resultat der Arbeitszeitverkürzung, aber auch des Mangels an Handwerkern wird erwartet, dass die Angehörigen der Wohlstandsgesellschaft in wachsendem Masse dazu übergehen, ihre Fensterläden oder ihre vier Wände selber zu streichen. Sie richten sich im Keller eine Bastelwerkstatt ein; zum Ausgleich für ihre Kopfarbeit betätigen sie sich zuhause mit den Händen und erhöhen dadurch ihre Lebensqualität. Abgeleitet wird daraus, dass dem Fachhandwerk Aufträge verloren gehen, dass also durch diese Entwicklung die Kleinbetriebe eher benachteiligt werden.

In Wirklichkeit eröffnen sich ihnen aber auch neue Chancen, wenn sie es verstehen, das Wasser auf die eigene Mühle zu leiten. Der Dilettant ist ja dem Fachmann stets unterlegen. Er wird daher ab und zu seinen Rat einholen und seine Hilfe benötigen. Falls der Spezialist die erforderlichen Werkzeuge nicht nur selbst benützt, sondern sich auch als Händler engagiert, wird er eine besonders treue Kundschaft gewinnen. Er wird in einem gewissen Sinne zum Freizeitanimator, und er wird auch jene Materialien in seinem Sortiment führen, welche die Amateure verwenden. Wenn es zutrifft, dass die bisherige Konsumentenhaltung eher einer Einstellung Platz macht, bei der die Arbeitnehmer «produktives Glück» in ihrer Freizeit anstreben, sollte hier durchaus etwas zu machen sein.

Die Untergrundwirtschaft

Wenn die Zukunftsaussichten der Klein- und Mittelbetriebe ausgelotet werden sollen, wendet sich der Blick heutzutage fast zwangsläufig auch dem Phänomen der

Schattenwirtschaft oder der Mondscheinwirtschaft zu, jenem Bereich also, der in den offiziellen Statistiken nicht in Erscheinung tritt, der aber in einzelnen Ländern bereits mehr als einen Viertel zum gesamten Sozialprodukt beisteuern soll. Der Ausgangspunkt: hohe Belastungen mit Steuern und Sozialabgaben, Streiks und Arbeitslosigkeit. Das Resultat: mündliche Verträge zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, Lohnauszahlungen ohne Abzüge, wenn auch zu niedrigen Ansätzen, in einem gewissen Sinne also Schwarzarbeit.

Wer kommt dafür als Arbeitgeber in Betracht? Sicher nicht die staatlichen und auch nicht die privaten Grossunternehmungen, die es sich nicht leisten können, gegen die Gesetze zu verstossen und beispielsweise Arbeitslose zu beschäftigen. Wohl aber sind es die Klein- und Familienbetriebe, die hier einspringen und die eine höchst willkommene Funktion als Stossdämpfer ausüben. Sie sind es aber auch, die davon profitieren, dass die Arbeitnehmer sich bereit erklären, bescheidenere Lohnforderungen zu stellen und nicht zu streiken. Sollte der «Steuerwiderstand» noch ausgeprägter werden, so ist vor auszusehen, dass die hier anvisierte Sparte eine noch grössere Bedeutung erlangen wird.

Das Ladensterben

Wer die Statistik konsultiert, stellt alsbald fest, dass der Anteil der Selbständigen an der Gesamtheit der Erwerbstätigkeit bis dahin dauernd zurückgegangen ist und mit weniger als 15% bereits einen sehr tiefen Stand erreicht hat. Geht man den Dingen etwas auf den Grund, so zeigt sich, dass es insbesondere zwei Bereiche waren, in denen die Unternehmungskonzentrationen Fortschritte machten, nämlich die Landwirtschaft und der Einzelhandel. Bei den Bauern war es einerseits die Abwanderung und andererseits die Mechanisierung und Motorisierung, die die mittlere – und die optimale – Betriebsgrösse zum Ansteigen brachte. Im Detailhandel trug der Bau von Supermärkten und Einkaufszentren, aber auch das Überhandnehmen der Automobile dazu bei, dass viele kleine Quartierläden eingingen.

Während nun in der Landwirtschaft vorerst für die im Gange befindliche Entwicklung kein Ende abzusehen ist, dürfte das Ladensterben früher oder später ein gewisses Ende finden, sei es, weil man sich wieder über die Vorteile der Nahversorgung Rechenschaft ablegt, sei es, weil die übrig gebliebenen Detaillisten konkurrenzfähig sind, sei es, weil man den «Tante Emma-Laden» wegen seiner Atmosphäre und der Möglichkeit zum Gespräch erneut würdigt. Wenn daher noch weitere Läden geschlossen werden, liegen die Gründe vermutlich eher in einem Mangel an Personen, die sie weiterführen wollen.

Das Nachwuchsproblem

Was für den Einzelhandel zutrifft, gilt bis zu einem erheblichen Grade auch für die Klein- und Mittelbetriebe schlechthin. Es ist keineswegs mehr selbstverständlich, dass Söhne oder Töchter das Geschäft weiterführen, und es wäre auch falsch, sie dazu zu zwingen. Wenn dieser Übergang aber nicht gesichert ist und es auch mit der Einheirat nicht klappt, müssen familienfremde Nachfolger gesucht werden. Hier aber stösst man auf die Schwierigkeit, dass heutzutage viele nicht mehr bereit sind, überdurchschnittlich lange Arbeitszeiten in Kauf zu nehmen, ihr Vermögen aufs Spiel zu setzen und erhebliche Risiken zu tragen. Gewiss lässt sich statistisch beweisen, dass die Selbständigerwerbenden eine höhere

Langenbach-Spezial (4) Die Spezialhülse für die Textilindustrie.

Bruchfest und ultrarund, endlos auf jede gewünschte Gewebebreite lieferbar. Geliefert in sinnreichen Transport- und Lagergeräten.
Und übrigens auf Wunsch mit Aufdruck Ihres Signets auf der Aussenseite der Hülse.

Textilhülsen kauft man beim Spezialisten.



J. Langenbach AG, Hülsenfabrik, CH-5600 Lenzburg 1
Tel. 064 51 20 21, Telex 981 346

Wir kaufen und verkaufen

Garne in allen Qualitäten als Sonder- und Lagerposten

Plätzsch Garnhandel GmbH
Beerenweg 3, D-4600 Dortmund 30
Telefon (02 31) 46 20 86
Telex 8 22 338

ADNOVUM Garn-, Gewebe und
Trikotuntersuchungen

Qualitätskontrollen
und Qualitätssicherung **ADNOVUM**

ADNOVUM Lösung von spezifi-
schen Problemen

Neue Verfahren und
Produkte **ADNOVUM**

ADNOVUM Technische Beratung,
Expertisen

ADNOVUM

*Wir prüfen für Sie
-Prüfen Sie uns!*

Adnovum AG
Seestrasse 100
9326 Horn
Telefon (071) 41 36 12
Telex 71 736 adn ch

**Niederer,
Ihr
Spezialist für
Laborprüfungen**

Garne, Zwirne und Textilien aller Art.
Rasch, preisgünstig!

Niederer + Co. AG
Abt. Nicotex, CH-9620 Lichtensteig
Telefon 074-7 37 11

Langenbach-Spezial (5) Die Spezialhülse für Lagergestell- bau.

Formstabil und tragfähig, in Durchmessern von 100 mm bis 407 mm und Rohrlängen bis 5 Metern erhältlich. Geeignet zum Stapeln von Teppich-, Folien-, Gewebe-, Papierrollen, Profilen, Zeichnungen usw. usw.

Lagergestellrohre kauft man beim Spezialisten.



J. Langenbach AG, Hülsenfabrik, CH-5600 Lenzburg 1
Tel. 064 51 20 21, Telex 981 346

Lebensqualität haben als die Unselbständigen – nicht zuletzt, weil sie in ihrer Arbeit aufgehen und sich mit ihrem Betrieb identifizieren. Dennoch ziehen viele die grössere Sicherheit als Angestellte oder gar Staatsbeamte vor.

Müsste sich das aber nicht mit der Zeit wieder ändern, wenn der Ruf nach Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung tatsächlich ernst gemeint ist? Verfügt der Selbständige nicht über eine grössere Freiheit in der Verfügung über seine Arbeitszeit? Hat er nicht eine Gestaltungsmöglichkeit, die andern verwehrt ist? Ist es nicht so, dass gerade bei diesen Betriebsgrössenklassen der Einfluss des Betriebsleiters für den Erfolg des Ganzen von kardinaler Bedeutung ist? Freilich: Er sollte im Grunde genommen ein Universalgenie sein, müsste er doch im Idealfall alle Funktionen beherrschen, die in grösseren Firmen auf zahlreiche Spezialisten verteilt sind. Allein gerade das ist doch auch eine eminente Herausforderung, die viele locken müsste. Hier besteht noch die Möglichkeit, zusammen mit den Mitarbeitern eine Leistungs- und Schicksalsgemeinschaft zu bilden und eine Atmosphäre zu schaffen, wie sie anderswo nicht besteht.

Tatsächlich haben die Klein- und Mittelbetriebe die unerhörte Bewährungsprobe der siebziger Jahre im allgemeinen besser überstanden als die grossen. Dazu verhalf ihnen die überlegene Flexibilität, aber vor allen Dingen auch die Innovationskraft. Warum sollte das in Zukunft anders sein? Natürlich müssen sie mit Nachteilen etwa bei der Finanzierung oder bei der Werbung fertig werden. Aber daneben haben sie doch auch Pluspunkte, die ihnen niemand streitig machen kann: Sie können aufgrund ihrer Beweglichkeit vorübergehende Marktchancen ausnützen, und sie sind im Prinzip sozialpsychologisch den grösseren Gebilden überlegen. Selbst wenn daher Einzelne untergehen, werden sie sich als Gruppe unzweifelhaft auch in Zukunft behaupten.

Aus dem Wochenbericht, Bank Julius Bär & Co. AG

Die schweizerische Stickereiindustrie 1983

Nach sieben Jahren kontinuierlichem, teils aufsehenerregendem Wachstum, musste die schweizerische Stickereiindustrie 1983 wieder etwas kürzer treten. Die Exporte, die rund 95% der Produktion verkörpern, gingen wertmässig um 19% und gewichtsmässig um 25% zurück. Diese Einbusse kam nicht unerwartet; bereits in der 2. Hälfte 1982 haben die Auftragseingänge eine sinkende Tendenz gezeigt. Erstaunlicherweise ist der durchschnittliche Ausfuhrwert trotz des deutlich schlechteren Geschäftsganges gegenüber dem Vorjahr um 7% gestiegen. Der Beschäftigungsgrad der Schifflickstickmaschinen ist von 93,0% 1982 auf 78,6% 1983 zurückgegangen, wobei die zweite Jahreshälfte deutlich schlechtere Beschäftigung zeigt. Der Kulminationspunkt der Stillstände wurde um das Jahresende 1983 mit rund 200 plombierten Maschinen erreicht, was rund 40% der Fabrikantenmaschinen und 29% des gesamten Maschinenparks entspricht.

Für den ungünstigen Geschäftsgang war das Zusammenwirken verschiedener Faktoren verantwortlich. An erster Stelle ist der weitgehende Zusammenbruch des nigerianischen Marktes zu nennen. Im Frühjahr 1982 arbeiteten rund 40% der westeuropäischen Stickmaschinenkapazitäten (ohne Spanien) direkt oder indirekt für Nigeria, d.h. von insgesamt rund 3500 Maschinen deren 1400. Am grössten war dieser Anteil in Österreich mit 65% der Kapazitäten, bei uns immerhin noch mit etwa 25%. Die Absatzschwierigkeiten für Stickereien in Nigeria – die letztlich auf die Absatzschwierigkeiten für Erdöl zurückzuführen sind – haben der obgenannten Kapazitäten die Beschäftigungsgrundlage entzogen, ohne dass diese Einbussen anderweitig hätten wettgemacht werden können. Im Gegenteil, gleichzeitig zeigten auch andere Märkte Schwächeneigungen; so ist z.B. die Nachfrage aus dem Nahen Osten gegenüber 1982 um 25% zurückgegangen, dessen Grund allerdings nicht etwa in einem Kaufkraftzerfall, sondern vor allem in einer technischen Reaktion auf die grosse Absatzzunahme 1982 (+60%) zu suchen ist. Unglücklicherweise kam auch das wichtige Bettwäschegeschäft in Italien ins Stocken, so dass auch hier ein Exportrückgang von 15% in Kauf genommen werden musste. Knapp auf Vorjahresniveau konnten die Exporte nach der BR Deutschland, Frankreich, Grossbritannien und Japan gehalten werden. Ferner hat sich das Ende 1982 in Venezuela verfügte Einfuhrverbot für Stickereien äusserst negativ ausgewirkt. Unsere Lieferungen nach diesem Land nahmen von 4,3 Mio. Fr. 1982 auf praktisch 0 1983 ab.

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass die Stickereiexporte eine wesentlich andere geografische Verteilung zeigen als die Gesamtheit der Textilexporte. Bei diesen steht Europa mit 81% (davon EG mit 62%) weit an der Spitze. Von den Stickereiexporten entfällt nur 68% auf Europa (davon EG 57%). Asien partizipiert nur mit 11% an den gesamttextilen Exporten, aber mit 20% an den Stickereiexporten. Auch Afrika liegt mit gut 6% Exportanteil über dem gesamttextilen Durchschnitt (3%). Obwohl die grosse Bedeutung Europas als Absatzmarkt für Stickereien unbestritten ist, zeigt die breite geografische Präsenz der Stickereiindustrie, dass sie nicht einem «EG/EFTA-Réduit-Denken» erliegt, sondern grundsätzlich überall die sich zeigenden Absatzmöglichkeiten wahrnimmt. Zweifellos kommt ihr dabei der Spezialitätencharakter von Stickereien zugute.

Bei den bestickten konfektionierten Erzeugnissen gingen die Exporte von bestickten Taschentüchern um 5,1% zurück, jene von bestickten Heimtextilien nahmen um 6% ab; ausschlaggebend waren hier die um 19% geringeren Lieferungen von Heimtextilien mit Kettenstichstickereien.

Es gibt allerdings auch Verschiedenes an Positivem zu melden. So zeigt der direkte Vergleich mit der Vorarlberger Stickereiindustrie, unserer wichtigsten Konkurrentin, ein relativ günstiges Bild. Die österreichischen Ausfuhren nahmen gegenüber 1982 gewichtsmässig um 32% und wertmässig um 34% ab, also wesentlich stärker als die schweizerischen Ausfuhren. Trotz der Schwierigkeiten in Nigeria musste Vorarlberg immer noch über 50% seiner Umsätze auf diesem Markt erzielen (Schweiz rund 11% inkl. indirekt über Vorarlberger Warengesamter) und überdies auf den wichtigen EG-Märkten viel empfindlichere Rückschläge hinnehmen als wir. Der Exportwert je Maschine war in Österreich rund 37% geringer als in der Schweiz.

Die Modernisierung des Maschinenparks ging ebenfalls weiter. Von den 630 Automaten-Stickmaschinen entfiel

len 1983 37% auf Nachkriegsmodelle (1973 21%), wovon 12% auf die neuen Hochleistungsmaschinen Saurer 1040. Diese Modernisierung hat freilich trotz praktisch gleichbleibender Maschinenzahl zu einer beachtlichen Kapazitätserweiterung geführt. Von Bedeutung ist, dass die Fabrikanten (Lohnsticker) den Erneuerungsprozess keineswegs verpasst haben. Es entspricht somit keineswegs den Tatsachen, dass angeblich nur die Exporteurbetriebe in der Lage sein sollten, neue leistungsfähigere Maschinen anzuschaffen. Dies gilt auch bezüglich den 22 hochmodernen elektronischen Panchanlagen, die Ende 1983 in Betrieb waren.

Im ersten Quartal des Jahres 1984 hat sich die Situation etwas gebessert. Die Maschinenstillstände konnten deutlich reduziert werden, die Beschäftigungslage ist aber trotzdem noch schlecht. Die sinkende Tendenz der Ordereingänge ist zum Stillstand gekommen. Obwohl die ersten Wochen am Saisonanfang noch keinen zuverlässigen Eindruck vom Geschäftsverlauf vermitteln können, scheint nun eine gewisse Stabilisierung auf einem unbefriedigenden Niveau erreicht worden zu sein. Zu grosser Sorge gibt speziell der Preisdruck Anlass, der seinerseits Ausdruck der nach wie vor bedeutenden, brach liegenden oder schlecht ausgelasteten Maschinenkapazitäten in Westeuropa ist.

Dr. T.S. Pataky

Gefährdet der starke Franken die Konjunkturerholung?

Im Fahrwasser Nordamerikas und Japans bessert sich auch die Konjunktur in Westeuropa zusehends. Für die Schweizer Wirtschaft ist das frohe Kunde, insbesondere für die Exportindustrie, welche drei Fünftel ihrer Ausfuhrerlöse in Westeuropa erzielt. Die jüngste Quartalschätzung der Nationalen Buchhaltung bestätigt die positive Wende, hat sich doch das reale Bruttoinlandsprodukt im Schlussquartal 1983 gegenüber der Vorjahresperiode um 1,4% erhöht, während das Volumen der Warenexporte sogar um 4% zugenommen hat. Kann unsere Wirtschaft in Anbetracht der steigenden Auslandsnachfrage getrost auf ein entsprechendes Auftrags- und Absatzwachstum setzen?

Frankenkurs als Exporthindernis

Wie ein Blick in die unmittelbare Vergangenheit lehrt, dürfte die Rechnung so einfach nicht aufgehen. Seit 1981 haben sich die schweizerischen Exporte im Vergleich zu Westeuropa und zu den Industrieländern insgesamt tendenziell ungünstiger entwickelt, d.h. unsere Industrie vermochte am Wachstum der Exportmärkte nur teilweise zu partizipieren. Das lag nicht etwa an einer geringeren technischen oder qualitativen Konkurrenzfähigkeit schweizerischer Produkte. Negativ wirkte sich vielmehr die Spezialisierung auf Investitionsgüter, insbesondere auf nichtelektrische Maschinen, aus, da dieser Bereich von der weltweiten Rezession überdurchschnittlich stark getroffen wurde; zum andern beeinträchtigte die kräftige Frankenaufwertung den Export erheblich: Um die ohnehin bedenklich geschrumpften

Ertragsmargen nicht weiter zu schmälern, dürften es die Unternehmen in der Regel vorgezogen haben, den Kursanstieg auf die Preise in Auslandswährungen zu überwälzen und so das Risiko von Marktanteilsverlusten einzugehen.

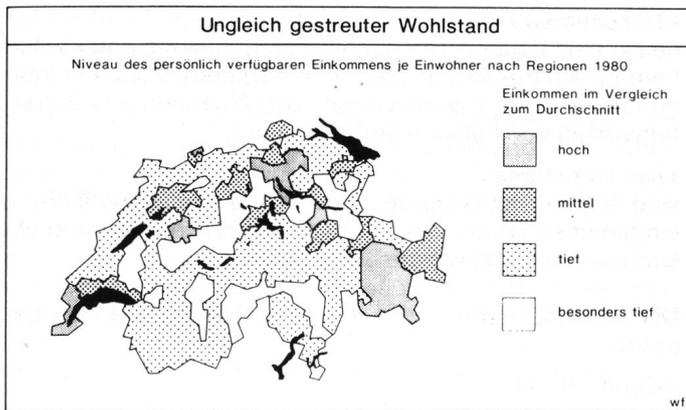
Gegenläufige Wechselkursentwicklungen

1983 blieb der reale Frankenkurs auf dem Ende 1981 erreichten hohen Stand; im neuen Jahr hat er sich etwas abgeschwächt. Im exportgewogenen Totalindex kommen allerdings die beträchtlichen gegensätzlichen Kursentwicklungen gegenüber einzelnen Währungen nicht zum Ausdruck. Gegenüber den meisten europäischen Hauptwährungen hat sich der Franken seit 1981 verteuert, gegenüber dem US-Dollar und dem Yen dagegen verbilligt. Da stellt sich nun die Frage, ob der starke Dollar die Wettbewerbsnachteile, welche Schweizer Unternehmen insbesondere aus der D-Mark-Schwäche erwachsen, wettmachen kann. Mit Sicherheit ist dies nicht der Fall. Nicht nur geht ein bedeutend höherer Teil der Schweizer Ausfuhr nach Deutschland (1983: 19,9%) als nach den USA (8,6%), die Deutschen sind auch auf Drittmärkten unsere schärfsten Konkurrenten. Hinzu kommt, dass die Dollarverteuerung auf der Importseite stark ins Gewicht fällt und damit die Produktionskosten erhöht: Unternehmen, die viel Material auf Dollarbasis einkaufen müssen, ihre Produkte aber vorwiegend im europäischen Raum absetzen, sind doppelt benachteiligt.

Die Aussenhandelsstatistik für 1983 scheint diesem Befund zu widersprechen, sind doch just die Exporte nach Deutschland um nahezu 12% gestiegen. Trotz dem Wechselkursnachteil, muss man richtigerweise folgern, haben die Schweizer Exporteure erfolgreich operiert – notabene auch die Maschinen- und Metallindustrie, die mehr als die Hälfte der Ausfuhr nach Deutschland bestritt und einen Zuwachs von 11% verzeichnete; in dieser Branche sind indes die recht langen Durchlaufzeiten zwischen Auftragseingang und Auslieferung zu berücksichtigen.

Industrie im Anpassungszwang

Wie der erwähnte Exporterfolg zeigt, ist die Schweizer Wirtschaft willens und fähig, sich mittels Rationalisierungs- und Umstrukturierungsmassnahmen an neue Wechselkursrelationen anzupassen. Es bleibt ihr nichts anderes übrig, denn die Nationalbank ist, wie ihr Präsident stets betont hat, nicht gewillt, ihre auf Preisstabilität ausgerichtete Geldmengenpolitik leichthin über Bord zu werfen zugunsten eines vorübergehenden Wechselkurszieles. In bezug auf das laufende Jahr gibt sich die Konjunkturforschungsstelle der ETH optimistisch; ihrer Ansicht nach ist die Anpassung an das höhere Frankenkursniveau zum grossen Teil vollzogen, so dass die schweizerischen Exporte bei relativ ruhigem Wechselkursverlauf mit dem Welthandelwachstum etwa Schritt halten könnten.



Erhebliche regionale Einkommensunterschiede

Erstreckt sich die «reiche Schweiz» nur auf einige privilegierte Regionen? Eine Nationalfondsstudie zeigt jedenfalls, dass nicht nur ein beträchtliches Einkommensgefälle zwischen den Kantonen besteht, sondern – in noch höherem Masse – zwischen den Regionen. 1980 war das Einkommen, das einem Einwohner zu Konsum- und Sparzwecken zur Verfügung stand, in den fünf reichsten Regionen doppelt so hoch wie in den fünf ärmsten Gebieten. 26 Regionen lagen über dem Landesmittel, 80 darunter; das bedeutet indessen nicht, der grössere Teil der Schweizer sei einkommensmässig benachteiligt, denn zusammen mit der Wirtschaftstätigkeit ist auch die Bevölkerung räumlich konzentriert. So zählen erwartungsgemäss die Grossstädte und im Fall von Zürich und Genf die angrenzenden Agglomerationen zu den reichsten Gegenden. Hinzu kommen – eher etwas überraschend – die ausgeprägten Tourismusgebiete des Kantons Graubünden und das Glarner Unterland. Auf der anderen Seite liegen die Regionen mit stark unterdurchschnittlichen Einkommen nicht so sehr im Alpen- als im Voralpenraum. Besser gestellt, aber gleichwohl relativ einkommensschwach sind zahlreiche Gebiete in der Ostschweiz, im westlichen Mittelland, im Jura und in den Alpen. Ein durchschnittliches Einkommen weisen vor allem Industrieregionen auf wie Lausanne, Biel, Solothurn, Luzern, Zug, Schaffhausen, St. Gallen und Chur. Sie haben den wirtschaftlichen Einbruch Mitte der 70er-Jahre schlechter überstanden als die übrigen Regionen.

Mode

Sommer-Leisurewear-Trends 1985

Heiter, piffig und unkompliziert präsentiert sich die Freizeitbekleidung.

Sie setzt sich zusammen aus Superpositionen, die sich auf effektvolle Art kombinieren und variieren lassen. Zwei Silhouetten dominieren – die Rechteckige und die Dreieckige – beide weisen starke Anklänge an die 30er und 50er Jahre auf.

Das 1. Thema «Shopping» zeigt eine adrette, beschwingte einfach wirkende Stilrichtung. Eine gestreckte, lose Linie betont den komfortablen Bekleidungsstil, der klar und selbstverständlich wirkt, ohne auf den Hauch von sportiver Eleganz zu verzichten. Oversized und sportlich präsentieren sich legere Blazer, Cardigans und Hemdjackets, die sich im gleichen Schnitt, als Bluse oder Hemd darunter getragen, wiederholen. Dazu weitgeschnittene Hosen oder wadenlange, beschwingte Rockformen. Kurze Jackenformen mit asymmetrischem Verschluss und kastenartiger Schulterpartie kombiniert man mit geraden Röcken oder verkürzten, weiten Hosen und jumperartigen Hemden. Lose Tuniken, seitlich geschlitzt, mit boleroartigen Jäckchen, können mit oder ohne Hose getragen werden. Sportliche Mantelkleider erinnern an Malerkittel oder Berufskleidung, Overalls im Stil «oversized» erhalten als Blickfang markante Quernähte.

Die Stoffe: Feine und trockene Tersuisse-Qualitäten in sportlicher Optik mit verhaltenen Mouliné- und Changeant-Effekten, dezente Buntgewebebilder, strukturierte Doppelgewebe und -Gestricke neben seidigen Tersuisse- und Nylsuisse-Qualitäten mit Shantung- und Honan-Effekten sowie kühlen Tersuisse-Stoffen in durchbrochenen oder gitterartigen Strukturen.

Bei den Farben stehen raffinierte Faux-Camaïeux-Zusammenstellungen im Vordergrund. Transparente, helle und daneben klare Töne in Kombination mit Weiss sowie frische und brillante Farbnuancen.

Die Dessins: Maskuline Minidessins und Faux-unis, einfache Grafik, Streifen, Karo und Geometrie im Stil der 20er Jahre. Papierstrukturen, Craquelé, Puzzle und Kaleidoskop-Anordnungen, einfache aber raffinierte Pinselstricheffekte.

Das 2. Thema «Holidays» präsentiert sich jung und unkonventionell, inspiriert durch den «Swing» und «Beatnik-Stil». Ein eigenwilliger Pyjama-Look läuft parallel zu einer schwingenden, losen Silhouette.

Leger geschlungene oder geknotete Tops mit wadenlangen Röcken oder Hosen, sportliche T-Shirts, hüftlange Chasubles mit geometrischen Aussparungen, kurze, breite Blousons, lässige Überhemden mit sportlichen Gilets und weite, rundgebügelte Hosen. Verführerisch und herausfordernd wirken daneben Kombinationen von transparenten, weiten Hüllen zu superschmalen Kleidern und Hosen. Schlitze, Ausschnitte und Aussparungen zeigen viel Haut.

Die Stoffe: Strukturierte Ton-in-Ton oder Faux-Camaïeux gehaltene Schaftmuster, Chambray, Twist, Tersuisse-Cotelé und Ottoman, Webplissé, Frotté und

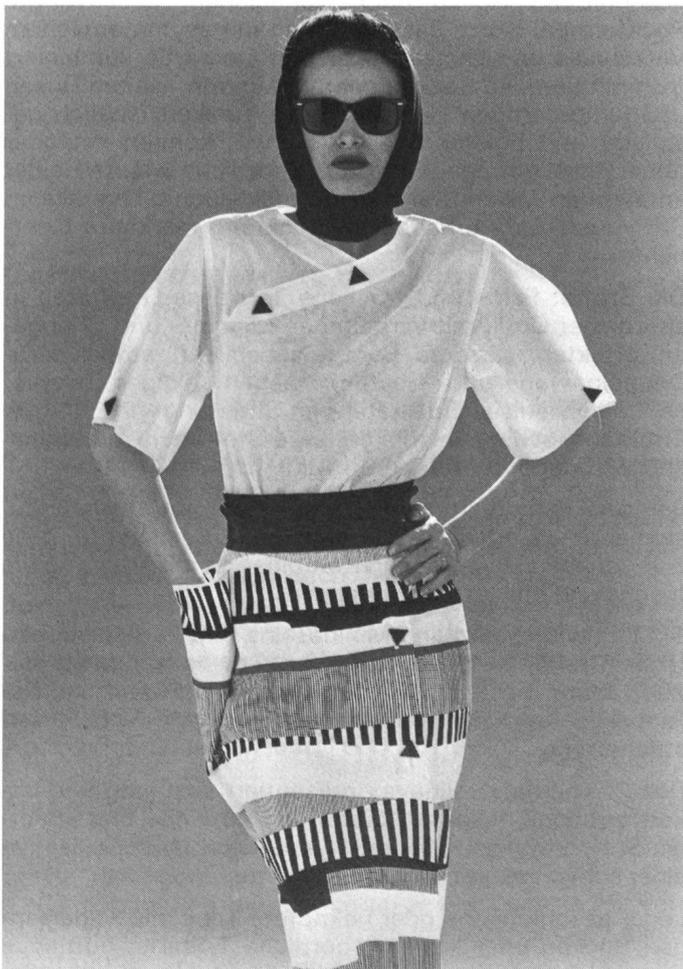
Plüsch, Nylsuisse- und Tersuisse-Jersey, Voile- und Gaze-Qualitäten, Fallschirmseide, Seersucker, Crash- und Borkeneffekte.

Kontrastreiche und spannungsvolle Faux-Camaïeux-Kombinationen interpretieren den Mut zu mehr Farbe. Scharfe Neon- und Leuchtfarben sowie gehaltvolle, abgedunkelte Töne spielen als Kontraste.

Die Dessins: Spiele mit Volumen und Schatteneffekte, Hommage à Hundertwasser, Flecken, Spritzer und aufgelöste Tupfer, Stil «Memphis», witzige und abstrahierte Figuratives, plakative, grafische und verfremdete Blumenmotive neben kitschigen Versionen, Gaudi- und Klimt-inspirierte Dessins.

Viscosuisse SA, 6020 Emmenbrücke

FISBA-Sommerkollektion 1985



Bluse aus doppelt verarbeitetem Baumwoll-Voile mit Moiré-Effekt, Jupe aus bedrucktem Baumwoll-Popeline.
Christian Fischbacher Co. AG, St-Gall

«Les Transparences»

Diese Gruppe beinhaltet durchsichtige, zartfarbige «Weiss»-Töne: ciel, rosa, hellgelb, -beige und linden-grün, die einen an duftige, verspielte Szenen aus Hamilton-Bildern erinnern.

«Les Ombres»

heisst eine Gruppe von gehaltvollen, dunkeln und kühlen Farben: ein braun, ein grün, ein verhaltenes lila, ein indigo blau und ein braunstichiges rot; Nuancen aus Schattentwürfen von heissen Sommertagen.

«Les Lumières»

sind frische, leuchtende Töne in vollem Sonnenlicht – ein himbeerrot, ein türkis, ein grünstichiges blau und ein kühles «pink» mit weichen Abstufungen.

Die Druckkollektion wird von drei Grundtendenzen geprägt:

«Geometrics»

heisst die Hauptgruppe in der Kollektion. Sie stellt eine Weiterentwicklung der «Konkreten» dar. Kühnes Design übermittelt der aktiven Frau eine moderne Mode-Botschaft.

«Graffiti»-

Dessins erinnern an Wandmalereien – in schwungvollen Strichen gezogen – an Fassaden und Mauerwerken moderner Städte.

«Stilisierte Blumen»

rufen Erinnerungen an vergangene Zeiten wach und bestätigen, dass Modetrends in grossen Willen immer wiederkehren.

Zahlreiche Uni-Coordonnées passen zu den Druck-Dessins.

Fisba's modische Materialien lassen Schwerelosigkeit und klare Linien spüren – eine Hinwendung zu Raffinement, Eleganz und Femenität. Leichte und trockene Baumwoll-Popelines, feinfädige und kühle Gabardines sind für die «clean-cut» Silhouette bestimmt. Glänzende, satinierte und seidige Gewebe erinnern an Grace Kelly und das Feeling der 50er-Jahre.

Leinenstrukturen, Knitter- und Cloqué-Effekte prägen Oberflächen.

Die Transparentgewebe werden nächsten Sommer auf neue Weise sachlich und modern interpretiert. Voiles, feine Toiles und Gaze zum Teil doppelt verarbeitet, ergeben ganz neue Effekte.

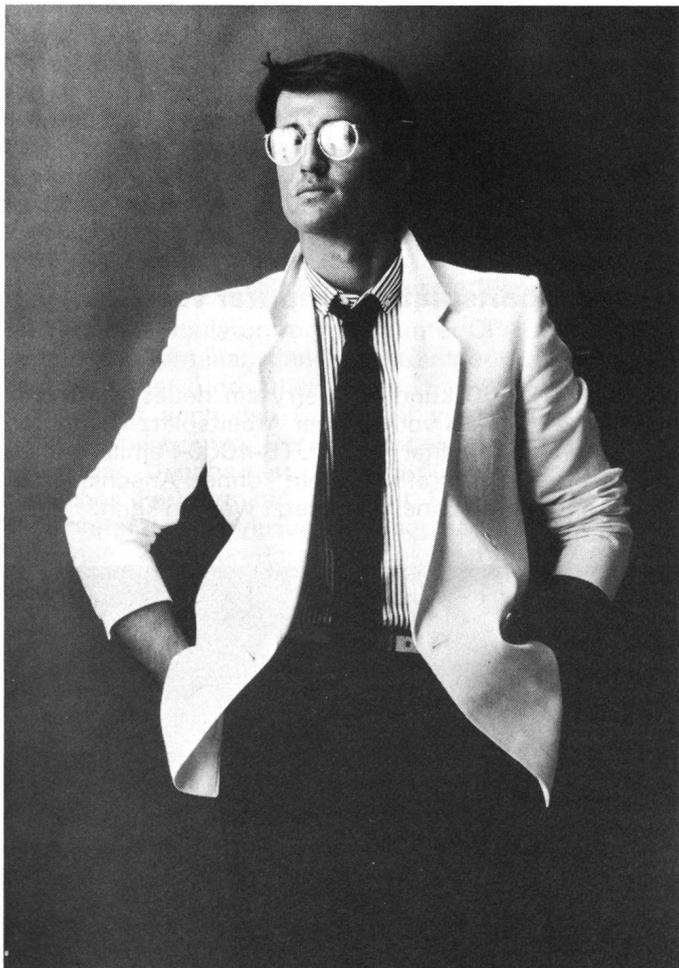
Lenox-Linea Uomo am TMC Monsieur

Man(n) trägt wieder Anzug

Alle Anzeichen deuten darauf hin: Im Herbst/Winter 1984/85 trägt der modische Herr hauptsächlich Anzüge. Diesen Schluss zieht die Kleiderfabrik Lenox AG, Altstätten, aus den Tendenzen, welche sich an der vergangenen TMC Monsieur, der bedeutendsten schweizerischen Ausstellung für Herrenmode, abzeichneten. Gehörte der Anzug beim gesetzteren Herrn seit jeher zur Standardbekleidung, besteht jetzt offensichtlich auch bei einer jüngeren Generation (wieder) der Wunsch, «anzugozogen» zu sein. Bei beiden Linien, welche die Lenox

AG an der Messe präsentierte, zeigte sich denn auch das Publikum stärker an den ganzen Anzügen als an Kombinationen aus Vestons und Hosen interessiert.

Sowohl besuchermässig wie auch bezüglich der geschäftlichen Kontakte hat die abgelaufene TMC Monsieur die Erwartungen der Lenox-Verantwortlichen erfüllt. Besonders erfreut zeigten sie sich über den Anklang, den die betont modische, auf den 20- bis 30-jährigen Herrn ausgerichtete Linie Futura gefunden hat. Entscheidend für den Erfolg der neuen Herbst-/Winter-Kollektionen sind nach Meinung der Lenox-Geschäftsleitung die avantgardistischen Modelle sowie die weiche Verarbeitung der hochwertigen italienischen Stoffe.



Lenox-Linea Uomo präsentiert's «schwarz auf weiss»: Weisser Leinen-Veston, der nur halb gefüttert und deshalb besonders leicht zu tragen ist. Der Kragen eignet sich zum Aufstellen, da auch seine Unterseite in Stoff gearbeitet ist. Die schwarze Leinen-Hose zeichnet sich durch ihre angenehme Weite im Schenkel aus. Selbstverständlich sind Veston und Hose auch in umgekehrter Farbkombination erhältlich.

Die gleichen Faktoren seien auch für die beträchtlich gestiegenen Umsätze bei den aktuellen Frühlings- und Sommerlinien verantwortlich. Diese sind aus leichten, edlen Stoffen gefertigt (Leinen, Seide, Baumwolle, Cool-Wool) und bestechen durch Details, die das Tragen noch angenehmer machen (z.B. halbgefütterte Vestons und aufknöpfbare Ärmelschlitz, die das «Hochkrepeln» der Ärmel ermöglichen). Als Hausfarben nennt die Lenox AG schwarz und weiss, doch kommen auch Tonabstufungen in hellblau, braun, beige und grün zum Zuge.

Geschäftsberichte

Ebnöther AG, Sempach-Station Erfolg dank guter Nase für neue Märkte

Die Ebnöther-Gruppe, Sempach-Station, schliesst das Geschäftsjahr 1983 mit einem Umsatz von 53 Millionen Franken ab. Gegenüber dem Vorjahr konnte der Umsatz um 3 Prozent, der Cash Flow um 10 Prozent erhöht werden. Die Gruppe erhöhte auch ihren Personalbestand um mehr als 10 Prozent auf nun 163 Mitarbeiter. Charakteristisch für das Unternehmen ist eine Verlagerung der Aktivitäten von unrentablen, durch ausländische Billigkonkurrenz bedrängten Produkten auf selber neu entwickelte Spezialitäten. Für 1984 wird mit einer Umsatzausweitung bei weiterer Ertragsverbesserung gerechnet.

Die Aktivitäten der sieben Gesellschaften umfassenden Gruppe verteilen sich auf verschiedene Bereiche: Klebstoffe für Holz- und Bodenverarbeitung, Industrie, Gewerbe und Haushalt; Dämmbeläge für Boden, Wand und Decke; Bindemittel in flüssiger oder Pulverform für die Klebstoff-, Verputz-, Farben- und Lackindustrie, die Baumaterialherstellung und die Textilindustrie. Während angestammte Tätigkeitsgebiete, wie zum Beispiel die Herstellung von Compounds für die Teppichproduktion, unter dem Druck ausländischer Billigkonkurrenz verlassen werden, etabliert sich Ebnöther mit neuen Produkten auf angestammten und auf neuen Märkten. Gute Erfolge verzeichnet das Unternehmen mit Belägen für Kälte-, Wärme- und Schalldämmung, die unter den Markennamen Sempatap und Sempaflor verkauft werden. Neu auf den Markt gebracht wurde Sempafond, ein Teppichbefestigungssystem, das es erlaubt, textile Bodenbeläge ohne Beschädigung von Teppich und Boden und rückstandsfrei wieder zu entfernen, was vor allem in Mietwohnungen bisher kaum möglich war.

Rasch ausgebaut wird die Ecomelt AG in Sursee, die 1983, im zweiten Betriebsjahr, ihre Produktion verdoppeln konnte. Dieser Betrieb ist spezialisiert auf Klebstoffe u. a. für Hygiene- und Medizinalprodukte sowie Klebebänder und Etiketten für die Buchbinderei. Der noch junge Geschäftszweig wird sich 1984 ebenfalls in den USA etablieren.

Mit einer von 55 Prozent auf 65 Prozent gesteigerten Exportquote im Jahr 1983 beweist die Ebnöther-Gruppe, dass es bei einem guten Zusammenspiel von Marketing und Produkteentwicklung auch einem mittelgrossen Schweizer Unternehmen möglich ist, Verluste auf traditionellen Märkten durch Gewinne auf bestehenden und neuen Märkten mit neuen Erzeugnissen wettzumachen.

Für 1984 sind bei Ebnöther Investitionen von 5 Millionen Franken budgetiert, die Energiesparmassnahmen, Umweltschutz und Rationalisierung umfassen.

Firmennachrichten

140 Projektilwebmaschinen für Taiwans Textilindustrie

Die Ruentex Industries Ltd. in Taipei, die bereits 100 Projektilwebmaschinen zur Herstellung von Denimgeweben und Hemdenstoffen einsetzt, hat Sulzer Rüti einen Anschlussauftrag über die Lieferung weiterer 140 Projektilwebmaschinen erteilt. Es handelt sich dabei um Maschinen mit Mischwechsler des Typs PU 130 MW E10 D1 R mit einer Arbeitsbreite bis zu 3340 mm, ausgerüstet mit Exzentermaschine. Die Maschinen, die mehrbahinig belegt werden, sind bestimmt zur Herstellung von Denimgeweben. Die Lieferung erfolgt im Laufe dieses Jahres. Die 140 Einheiten werden in einer Neuanlage installiert, die Ende 1984 ihre volle Produktion erreichen soll.

Umweltbewusstes Waschen

Möglichst weiss und makellose Sauberkeit ist nach wie vor für viele oberstes Gebot beim Waschen von Textilien. Immerhin macht sich in den letzten Jahren ein gewisser Meinungsumschwung bemerkbar. Er ist auf umweltbewussteres Waschen zurückzuführen. Haushälterisches Umgehen mit der Energie und dem Trinkwasser sowie Rücksichtnahme auf die Belastung des Abwassers stehen dabei im Vordergrund. So macht auch die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Textilkennzeichnung (SARTEX) immer wieder darauf aufmerksam, dass die jeweils angegebenen Waschttemperaturen auf den Pflegezeichen als höchstzulässige Werte zu verstehen sind, sozusagen als Höchstnorm zur Vermeidung von Schäden am Textilgut. Dem Konsumenten ist es anheimgestellt, diese Angaben auf das Vernünftige, auf die tatsächlichen Gegebenheiten und Notwendigkeiten abzustimmen. Sicher ist jedenfalls, dass die Inkaufnahme einer etwas geringeren Waschleistung sich bei leicht bis normal verschmutzter Wäsche durchaus zuzumuten ist.

Kein Zweifel besteht darüber, dass in unserem Alltag und in unseren Breitengraden in zu vielen Fällen eine 95°-Wäsche gewählt wird, wenn dies keineswegs nötig wäre. Bestätigt wird dies in den USA, wo die allermeisten Waschmaschinen mit Leitungswasser (nicht über 60 Grad) gespiesen werden. Umweltfreundlicheres Waschen wird aber auch von Schweizer Waschmaschinenfabrikanten empfohlen. Einer ihrer Vertreter formulierte kürzlich an einer Fachtagung folgende Änderungen:

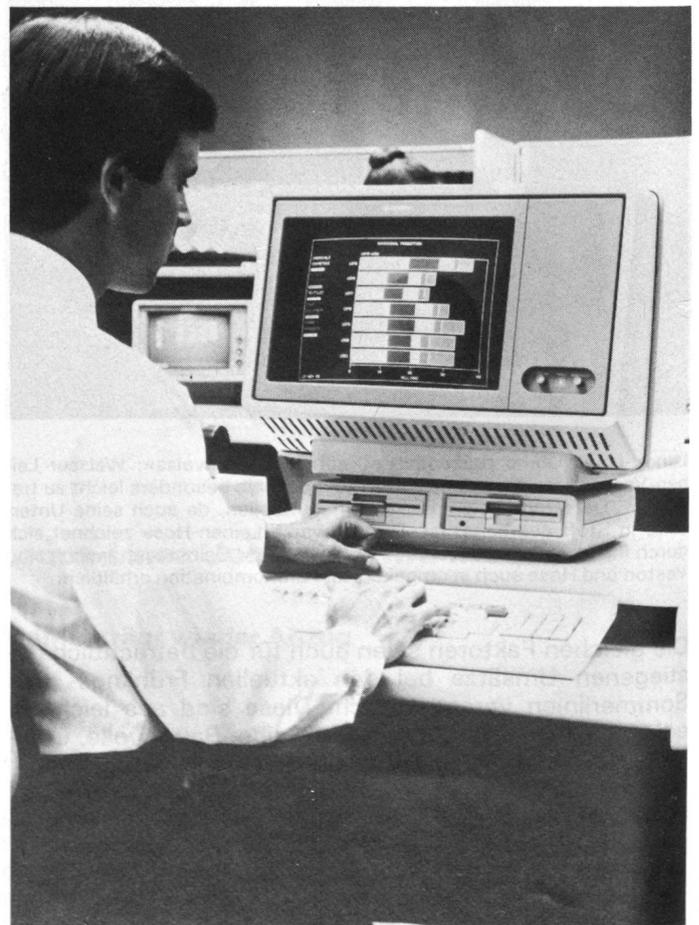
1. Maschine voll beladen
2. Teilgefüllte Maschine mit Sparprogramm laufen lassen

3. Waschttemperaturen dem Waschgut, speziell jedoch der Verschmutzung anpassen, z.B. 60-Grad- statt 95-Grad-Programm wählen und zur Fleckenentfernung Waschmittel mit Bleichaktivatoren verwenden.
4. Bei leicht oder normal verschmutzter Wäsche Programm ohne Vorwaschen wählen
5. Waschmitteldosierung an die im Versorgungsgebiet des Wasserwerkes vorhandene Wasserhärtestufe anpassen
6. Bei leichter Verschmutzung, bei der auch keine Flecken ausgebleicht werden müssen, phosphatfreie, flüssige Waschmittel verwenden.

Sartex

UTS 60: Neuer Arbeitsplatz-Computer von Sperry

Mit dem UTS 60 kündigt Sperry ein neues Hardware-Produkt an, das als vollwertiger Arbeitsplatz-Computer, als Farbgrafik-Terminal für die UTS-4000-Familie und als vollwertiges Farbgrafik-System ohne Anschluss an einen zentralen Rechner eingesetzt werden kann.



Sowohl als vollwertiger Arbeitsplatz-Computer als auch als Farbgrafik-Terminal oder vollwertiges Farbgrafik-System kann der neue UTS 60 von Sperry eingesetzt werden.

Für den Einsatz als vollwertiger Arbeitsplatz-Computer verfügt der neue Sperry UTS 60 über einen eingebauten 16-Bit-Mikroprozessor Motorola MC 68000 mit dem Betriebssystem CP/M 68K. Im Lieferumfang ist ausserdem ein Compiler für die Programmiersprache C enthalten.

Als erstes Farbgrafik-Terminal in der UTS-4000-Familie erlaubt er beispielsweise allen Mapper-Benutzern die sofortige Erstellung von Präsentationsgrafiken mit einem Funktionsaufruf. Die Farbwiedergabe ist in 16 hellen, intensiven und randscharfen Farben möglich. Mit entsprechenden Programmen kann der UTS 60 auch für die Darstellung von Punktgrafiken mit einer Auflösung von 512 x 374 Punkten genutzt werden.

Auch ohne Anschluss an einen zentralen Rechner kann der UTS 60 als vollwertiges Farbgrafik-System verwendet werden. Dabei kann mit Hilfe eines Programmes zur interaktiven Erstellung von Präsentationsgrafiken die gewünschte Darstellung direkt auf dem Bildschirm gestaltet werden. Die so erzeugten Grafiken können entweder auf dem Vierfarbendrucker Modell 35 ausgedruckt, auf einem Plotter gezeichnet oder für spätere Verwendungen abgespeichert werden. Dafür stehen sowohl Diskettenlaufwerke (5¼ Zoll, 737 KB) oder eine Festplatte (8 Zoll, 30 bis 60 MB) zur Verfügung.

Ein Terminal-Emulatorprogramm unter CP/M erlaubt den Betrieb als Terminal, den Datentransfer vom und zum Zentralrechner und über einen Standard-Betriebssystemsaufruf auch den Durchgriff vom Programm aus zum Zentralrechner. Der Hauptspeicher ist auf 2 MB ausbaubar. Daneben ist der UTS 60 auch als alphanumerisches Farbterminal mit acht Farben verwendbar. Selbstverständlich verfügt er über sämtliche weiteren typischen Konfigurationsmöglichkeiten und Attribute der UTS-4000-Familie von Sperry.

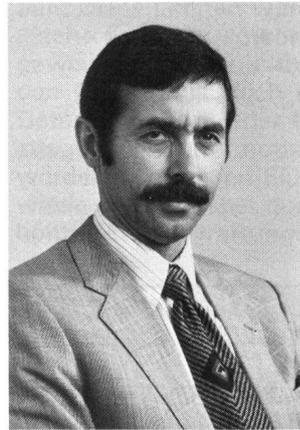
Änderungen im Sulzer-Produktbereich Webmaschinen

Im September 1982 hat Sulzer die Maschinenfabrik Rütli AG übernommen und als Maschinenfabrik Sulzer-Rütli AG in den Konzernbereich Textilmaschinen, Produktbereich Webmaschinen, eingegliedert. In der Folge wurden die weltweiten Verkaufsaktivitäten neu geordnet und die Verkaufsabteilung, die für den Verkauf des gesamten Webmaschinenprogramms, sowohl der Projektil- als auch der Greifer- und Luftdüsenwebmaschinen verantwortlich ist, in Rütli konzentriert. Mit Wirkung zum 2. April 1984 wurden nun die zur laufenden Geschäftsabwicklung gehörenden Aktiven und Passiven der Maschinenfabrik Sulzer-Rütli AG in das Stammhaus, die Gebrüder Sulzer Aktiengesellschaft, überführt, um die Synergieeffekte, die sich aus dem Zusammenschluss Sulzer Rütli ergeben, voll auszuschöpfen.

Der weltweit eingeführte Markenname Sulzer Rütli wird für das gesamte Webmaschinenprogramm (Projektil-, Greifer- und Luftdüsenwebmaschinen) auch in Zukunft beibehalten.

Die Mitarbeiter der Maschinenfabrik Sulzer-Rütli AG sind zum 2. April 1984 zur Gebrüder Sulzer Aktiengesellschaft übergetreten.

Dr. Fritz Fahrni neuer Leiter des Produktbereiches Webmaschinen



Dr. Fritz Fahrni

Zum neuen Leiter des nun rechtlich in der Gebrüder Sulzer Aktiengesellschaft zusammengefassten Produktbereiches Webmaschinen mit Sitz in Rütli wurde Direktor Dr. Fritz Fahrni berufen. Dr. Fahrni studierte an der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich und erwarb dort das Diplom als Maschineningenieur. Nach einjähriger Tätigkeit als Assistent und wissenschaftlicher Mitarbeiter an einem Sulzer-Gasturbinenprojekt setzte er seine Studien am Illinois Institute of Technology in Chicago fort, wo er 1970 im Rahmen eines NASA-Projektes promovierte. Nach fünfjähriger Tätigkeit im Bereich der Entwicklung eines führenden Schweizer Chemiekonzerns trat Dr. Fahrni als Leiter der Entwicklung Gasturbinen in die Gebrüder Sulzer Aktiengesellschaft ein. Nach einem mehrmonatigen Studium an der Harvard Business School übernahm er, unter gleichzeitiger Ernennung zum Vizedirektor, die Leitung des Hauptbereiches Gasturbinen. 1982 trat Dr. Fritz Fahrni als Produktleiter in den Konzernbereich Textilmaschinen, Produktbereich Webmaschinen über. Auf das Datum der Generalversammlung im Frühjahr 1983 wurde er zum Direktor ernannt.

Die Leitung «Technik-Webmaschinen» hat Direktor Robert Bucher übernommen. Für den Gesamtverkauf zeichnet Direktor Aldo Heusser verantwortlich, für den Technischen Dienst Projektilwebmaschinen Vizedirektor René Menotti und den Technischen Dienst Greifer- und Luftdüsenwebmaschinen Vizedirektor Rudolf Keller. Stellv. Direktor Kurt Schmid leitet die Produktion Projektilwebmaschinen in Zuchwil/Solothurn und stellv. Direktor Dr. Fritz Hafen die Produktion Greifer- und Luftdüsenwebmaschinen in Rütli. Das Finanz- und Rechnungswesen des gesamten Produktbereiches Webmaschinen wurde unter der Leitung des stellv. Direktors Walter Fässler zusammengefasst.

Der Vorsitzende der Geschäftsleitung der Maschinenfabrik Sulzer-Rütli AG, Direktor Dr. Konrad Lienhard, der sich grosse Verdienste im Webmaschinengeschäft und in der Führung der Maschinenfabrik Rütli AG erworben hat, verlässt die Firma auf eigenen Wunsch in gegenseitigem gutem Einvernehmen zum 30. Juni 1984.

Die Textilmaschinenaktivitäten in den USA (Sulzer Ruti Inc.) und Japan (Joint Venture Toyota-Sulzer) bleiben dem Leiter des Konzernbereichs Textilmaschinen Generaldirektor Walter Schneider direkt unterstellt.

Robert Bucher übernimmt Leitung «Technik-Webmaschinen» bei Sulzer



Robert Bucher

Direktor Robert Bucher hat im Rahmen der Neuorganisation des Sulzer-Produktbereiches Webmaschinen die Leitung der Funktion «Technik-Webmaschinen» übernommen. Er ist damit verantwortlich für die Forschung, Entwicklung, Konstruktion und konstruktive Betreuung aller Schusseintragssysteme, sowohl der Projektil- als auch der Greifer- und Luftdüsenwebmaschinen.

Robert Bucher trat 1963, nach Abschluss seiner Studien an der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich als dipl. Maschineningenieur in die Gebrüder Sulzer Aktiengesellschaft, Entwicklung Webmaschinen, in Winterthur ein. 1972 übernahm er, nach dreijährigem Aufenthalt in den USA, die Leitung dieses Bereichs. 1975 wurde Robert Bucher in die Geschäftsleitung der Maschinenfabrik Jakob Müller AG in Frick berufen und zeichnete hier für die Bereiche Technik und Produktion verantwortlich. 1982 trat er als Techn. Direktor in die Maschinenfabrik Rüti AG ein, die im gleichen Jahr als Maschinenfabrik Sulzer-Rüti AG in den Sulzer-Konzern integriert wurde.

Sulzer: Technischer Dienst Projektilwebmaschinen unter neuer Leitung



René Menotti

Am 1. März 1984 hat René Menotti die Leitung des Technischen Dienstes Projektilwebmaschinen bei Sulzer übernommen. René Menotti trat 1959, nach Abschluss seiner Studien an der Fachhochschule Reutlingen in der

Bundesrepublik Deutschland, als Diplom-Ingenieur (FH) in die Gebrüder Sulzer Aktiengesellschaft, Abteilung Webmaschinen, ein. Hier war er in verschiedenen Bereichen tätig, bevor er 1961 in den Verkauf übertrat und in der Folge die Leitung eines Verkaufsbereiches übernahm, der u.a. die Bundesrepublik Deutschland, die Niederlande, Frankreich und Belgien sowie den nordamerikanischen Markt und die französischsprachigen Länder Afrikas umfasste. 1978 wurde René Menotti zum Vizedirektor ernannt.

René Menotti ist Nachfolger von Paul Lüber, der während mehr als 25 Jahren die Leitung des Technischen Dienstes innehatte. Paul Lüber trat bereits 1938 in die Gebrüder Sulzer Aktiengesellschaft ein und war als einer der ersten Mitarbeiter der Abteilung Webmaschinen massgeblich an der Entwicklung der Projektilwebmaschine und am Auf- und Ausbau des Technischen Dienstes an einer vorbildlichen und schlagkräftigen Serviceorganisation beteiligt. 1958 wurde Paul Lüber mit der Leitung des Technischen Dienstes betraut. 1962 wurde ihm Prokura erteilt und 1973 wurde er zum Vizedirektor ernannt. Paul Lüber wird als Berater seine Erfahrungen, sein Wissen und Können dem Sulzer-Produktbereich Webmaschinen auch weiterhin zur Verfügung stellen.

Marktberichte

Rohbaumwolle

Die im vorangegangenen Heft von «mittex» ausgeführten Statistiken für die laufende sowie die Aussichten für neue Ernten bleiben im grossen und ganzen unverändert. Die Aussaat ist im Gange in den meisten Produktionsgebieten der nördlichen Hemisphäre. Einige Verzögerungen durch Witterungseinflüsse, zum Teil unerwünschte Regenfälle in gewissen Gebieten, Trockenheit in anderen, sind bis jetzt in normalem Rahmen und können noch leicht aufgeholt werden. Die nächsten Wochen werden jedoch für den Fortschritt und die eventuelle Grösse der Ernten entscheidend sein.

In der südlichen Hemisphäre ist jetzt Haupterntezeit. Südamerika leidet seit einigen Wochen unter übermässigen Regenfällen. Brasilien konnte dank raschem Pflücken einen Grossteil der Produktion noch unter guten Bedingungen unter Dach bringen. Nachdem die paraguayische Ernte sehr gut hereinzukommen begann, leidet jetzt die Qualität unter den unerwünschten Niederschlägen, obschon die Quantität gesichert zu sein scheint. Am schlimmsten wurde die Ernte in Argentinien betroffen, wo eine noch kürzlich aussichtsreiche Produktion sowohl in Qualität wie auch in Menge empfindlich gemindert wird. Regenfälle haben auch das Einbringen der Ernte in Australien verzögert, ohne jedoch den Enthusiasmus der Produzenten zu dämpfen. Es wird schon jetzt für das folgende Baumwolljahr eine weitere Erhöhung des Areals vorausgesagt.

Am 23. März hat das amerikanische Landwirtschaftsministerium die Zahlen der Beteiligung der Produzenten am Arealkürzungsprogramm von 25%, um in den Genuss des Richtpreises von 81.00 Cents (mit allfälliger Vergütung von Seiten der Regierung falls der durchschnittliche effektive Verkaufspreis während des Jahres 1984 tiefer liegt) und notfalls des Stützungspreises von 55.00 Cents zu kommen, bekannt gegeben. Es ist in diesem Zusammenhang vielleicht einmal interessant, das Basis-Baumwollareal in den einzelnen Staaten sowie die Beteiligungsrate der Produzenten ausgedrückt in Acres zu zeigen:

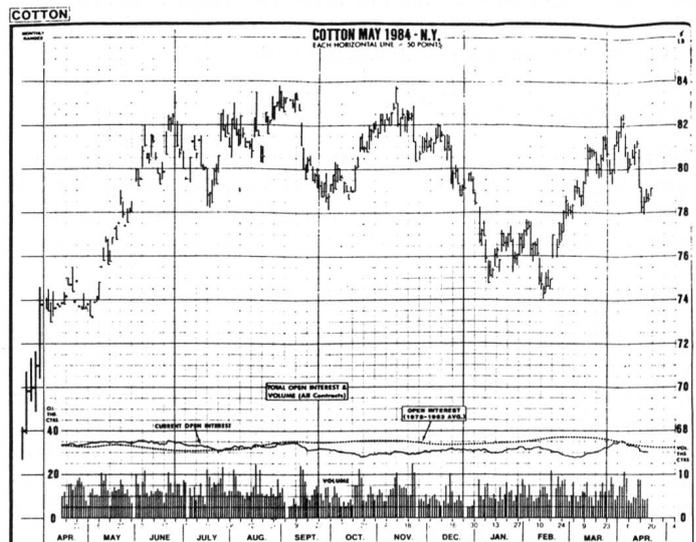
Staat	Basis-Areal	registrierte Acres am Kürzungsprogramm	% der Basis
North Carolina	99562	70048	70.36
South Carolina	139454	106287	76.22
Georgia	235605	144474	61.32
Alabama	427848	324183	75.77
South East	902469	644992	71.47
Tennessee	364223	232154	63.74
Missouri	260738	174166	66.80
Mississippi	1363616	1038251	76.14
Arkansas	686766	458008	66.69
Louisiana	765894	549747	71.78
Memphis Terr.	3441237	2452326	71.26
Texas	8109633	6461930	79.68
Oklahoma	755820	446766	59.11
South West	8865453	6908696	77.93
New Mexico	169572	117096	69.05
Arizona	595908	408109	68.49
California	1550656	512219	33.03
Far West	2316136	1037424	44.79
Andere	24012	12787	53.25
Total Upland	15549306	11056224	71.10
Pima	66788	33159	49.65

Auf ca. 11.1 Millionen Acres werden also 25% oder etwa 2.8 Millionen Acres nicht angepflanzt werden. Die restlichen 4.5 Millionen des Basis-Areals können theoretisch voll mit Baumwolle kultiviert werden. Die Erfahrung zeigt aber, dass jedes Jahr 0.5/0.8 Millionen Acres aus einer Reihe von Gründen entweder brach liegen oder andersweitig verwendet werden. Es wird erwartet, dass gegen 12 Millionen Acres gesät werden, die schlussendlich geerntete Fläche ein paar Prozente kleiner sein wird und die Produktion unter normalen Voraussetzungen 11.8/12.0 Millionen Ballen erreichen sollte. Es ist interessant festzustellen, dass die Beteiligung in Kalifornien mit grossen Produzenten und überdurchschnittlichem Hektarertrag nur 33% ist, während sie in Texas, wo die Durchschnittsfarm und die Erträge kleiner, die Wetterrisiken aber grösser sind, mit 80% die höchste Quote zeigt. Die Ernte im Fernen Westen ist angepflanzt und macht gute Fortschritte. Im Mississippi-Delta war es bis jetzt eher zu feucht und in Westexas zu trocken.

Nachdem nur limitierte Mengen für Export verkauft wurden, womit auch schon Verschiffungsschwierigkeiten aufgetreten sind, hat die Volksrepublik China kürzlich Gebote erbeten für total 100000 Tonnen für Mai- bis Oktober-Verschiffung. Es handelt sich vor allem um hohe und ganz tiefe Qualitäten, die angesichts der Rekordernste von über 20 Millionen Ballen (über 50 Millionen kleine effektive Ballen) von der eigenen Industrie nicht benötigt werden. Die gebotenen Preise waren unter den Vorstellungen der Chinesen und es sind noch keine wichtigeren Abschlüsse bekannt geworden, obschon Verhandlungen mit Käufern auf individueller Basis weitergehen.

Die Preise für Spot-Baumwolle sind unverändert fest geblieben, vor allem für Open-End-Qualitäten. Termin-

marktpreise zwischen 78.00 und 80.00 Cents für die Monate der laufenden Ernte würden die gegenwärtige Angebots- und Nachfragesituation ungefähr wiedergeben. Diese Limiten wurden jedoch vor allem durch technische Faktoren sowohl nach unten wie nach oben für gewisse Zeiten durchbrochen wie aus der nachfolgenden Grafik ersichtlich wird. Der Mai-Kontrakt ist nach Ostern bereits wieder über die 80.00-Cents-Grenze gestiegen. Die tiefer notierenden Kontrakte für neue Ernte werden von diesen Fluktuationen zum Teil beeinflusst, widerspiegeln aber doch im grossen und ganzen die erhöhten Ernterwartungen.



Ende April 1984

Gebr. Volkart AG
E. Trachsel, Direktor

Marktberichte Wolle/Mohair

Wiederum muss von einem eher ruhigen Marktgeschehen an den Überseemärkten wie aber auch in den Verbraucherländern berichtet werden. Nennenswerte Preisveränderungen fanden seit dem letzten Bericht nicht statt, d.h., die Basis liegt weiterhin unverändert fest und es sind auch keine Anzeichen erkennbar, welche eine Änderung zur Folge haben könnten. Da der US-Dollar in den vergangenen Wochen ebenfalls eher stabil, knapp unter Fr. 2.20 notierte, sind auch von der Währung her keine zusätzlichen Einflüsse registriert worden.

Wir nähern uns nun langsam der Ferienperiode, welche in den vergangenen Jahren oft gute Einkaufsmöglichkeiten bot. Es scheint allerdings, dass in diesem Jahr viele Einkäufer auf solche speziellen Möglichkeiten spekulieren und es dürfte angebracht sein, zu einer gewissen Vorsicht zu mahnen, da doch aufgrund der vorliegenden Informationen kaum mit einem spürbaren Nachlassen der Preise gerechnet werden darf.

Australien

Das Angebot von ca. 140000 Ballen, welches in der Woche vom 2.-6.4.84. zum Verkauf kam, wurde zu 87% verkauft. Die AWC übernahm die restlichen 13%, welche hauptsächlich geringere Typen beinhalteten. Das Preisniveau lag auf dem bisherigen Niveau; Hauptkäufer waren Japan und Osteuropa.

Südafrika

Auch hier wurde das relativ kleine Angebot unter guter Beteiligung zu 94% geräumt. Feine Qualitäten tendierten etwas höher. Die wichtigsten Abnehmer waren Westeuropa, wie aber auch die einheimische Industrie in der Kapregion.

Neuseeland

In der Woche 14 fand nur eine Auktion statt mit einem Angebot von rund 29000 Ballen. Vlies und Lammwollen zeigten ein etwas schwächeres Preisniveau, Zweitschuren und geringere Qualitätstypen zogen leicht an. Hauptkäufer: Osteuropa, der Kontinent, China, Japan und die lokale Industrie in Neuseeland.

Südamerika

Mangels Angeboten, wie aber auch aufgrund von geringem Kaufinteresse, lagen die Märkte eher ruhig. Es gilt zu beachten, dass trotzdem das hohe Preisniveau stabil blieb.

Mohair

Auf der Kap-Auktion vom 3. April 1984 konnte eine deutliche Preisreduzierung festgestellt werden. Das Angebot von rund 3100 Ballen wurde zwar zu 100% unter guter Beteiligung verkauft, allerdings lagen die Preise zwischen 5–10% niedriger. Seitens der Mohairhändler wird empfohlen, nun zu kaufen. Viele Einkäufer sind jedoch der Meinung, dass das Preisniveau noch weiter nach unten absinken wird.

In der 2. Aprilhälfte findet eine weitere Auktion mit wiederum rund 3100 Ballen statt. Die Ergebnisse dieser Versteigerung werden mit Interesse erwartet, da doch einige Änderungen stattfinden könnten.

In Texas liegen die Preise zur Zeit unrealistisch hoch. Es dürfte allerdings nur eine Frage der Zeit sein, bis sich Texas auch dem Kap-Niveau anpassen muss.

Angora

Einkäufer, welche sich im Angora-Markt bewegen, haben wohl schon lange nicht mehr eine derart schwierige Beschaffungssituation erleben müssen. Am 26. März wurde in China das Preisniveau einmal mehr nach oben korrigiert, im Durchschnitt um plus 10%. Die Gründe für die zur Zeit sehr schwierige Situation werden wie folgt genannt:

- Einmal scheint China eine etwas ungeschickte Prämiapolitik zu betreiben, was zur Folge hat, dass die Züchter nicht mehr stark motiviert sind in Bezug auf die Produktion von Angorahaaren.
- Offensichtlich wurde auch lange von zu hohen Produktionsprognosen ausgegangen und leider auch entsprechend verkauft. Dies hatte dann zur Folge, dass die Verkaufsverpflichtungen nicht mehr erfüllt werden konnten und selbst in angestammten Märkten Kontrakte annulliert wurden.
- Da nach wie vor die Nachfrage in den traditionellen Märkten sehr hoch ist, wird 1984 keine Besserung in Bezug auf Verfügbarkeit wie aber auch in Bezug auf Preise erwartet.

An.



**Schweizerische
Textilfachschule
Wattwil**

Dynamische Teppichindustrie

Begriffliches

Innerhalb der vielseitigen Textilindustrie gehören die textilen Bodenbeläge zur Gruppe der Heimtextilien. In den westlichen Textilländern entfallen rund 30–35% der Textilproduktion auf solche Artikel, rund die Hälfte auf Bekleidungstextilien und etwa 10–15% auf Industrietextilien. In der Gruppe Heimtextilien, die neben den textilen Bodenbelägen im wesentlichen Tisch- und Bettwäsche, Vorhänge, Polstermöbelstoffe umfasst, sind die Teppiche die grossen Schwergewichter, gibt es doch solche mit einem Quadratmetergewicht bis 2 Kilogramm und mehr.

Vom teuren Luxusartikel zum preisgünstigen Konsumgut

Teppiche stellten lange Zeit relativ teure Anschaffungen – geknüpft orientalische Teppiche gar Luxusprodukte – dar, die vornehmlich in Häusern von gehobenem Niveau anzutreffen waren. Bei den maschinell hergestellten Teppichen dominierte Webware aus Wolle. Mit dem Aufkommen der relativ billigen Chemiefasern und der Einführung neuer Fabrikationsverfahren wurden textile Bodenbeläge für jedermann erschwingliche Gebrauchsgüter. Im sog. Objektsektor (Büro- und Verwaltungsgebäude, Schulen, Hotels etc.) sind sie gleichzeitig zu einem begehrten Baumaterial geworden, das Architekten und Bauherren oft anstelle von Hartböden aus Holz und Stein verwenden. Die Teppichbranche wurde in den vergangenen Jahrzehnten dadurch von einer Dynamik erfasst, wie man sie in der übrigen Textilindustrie grossenteils nur vom Hörensagen kannte.

Teppichboom im Zeichen des Wohlstands

Bei den elementaren Lebensbedürfnissen des Menschen steht die Ernährung an erster Stelle. Es folgen Bekleidung auf dem zweiten und Behausung auf dem dritten Platz. An sich sind textile Bodenbeläge keine lebensnotwendigen Artikel wie beispielsweise die Bekleidung; in der Wohlstandsgesellschaft sind sie beim privaten Konsumenten jedoch zu Favoriten des Wahlbedarfs geworden, wozu die veränderten Lebensgewohnheiten viel beitragen. Der hohe Motorisierungsgrad, der die Fortbewegung des Menschen auf der Strasse in zunehmendem Masse zu einer nervenaufreibenden Qual macht, bewirkt ein zusätzliches Ruhebedürfnis; in der verlängerten Freizeit zieht sich der in unserer hektischen Zeit vielfach gehetzte oder sich selber hetzende Mensch gerne ins eigene Heim zurück, das für ihn meist der einzige sichere Ort der ungestörten Entspannung und Musse ist. Die moderne Behausung wird immer mehr zu einem wichtigen Hort der Erholung vom Alltagsstress, die man möglichst behaglich einrichtet, wobei den Teppichen nach wie vor eine erstrangige Schmuckfunktion zufällt.

Der stark gestiegene Konsum von textilen Bodenbelägen ist aber nicht nur auf deren vermehrte Verwendung im privaten Wohnbereich zurückzuführen, wo Teppiche

teilweise auch als dekorative und schallhemmende Wandverkleidung dienen. Ebenso sehr steht diese Steigerung mit der erhöhten Wertschätzung in Zusammenhang, deren sie sich im Objektbereich erfreuen, der von Jahr zu Jahr bedeutender wird. Es gibt in den Ländern mit hohem Lebensstandard jedenfalls keine modernen Wohn- und Geschäftshäuser ohne textile Bodenbeläge mehr. Mit einem jährlichen Verbrauch von rund 3,5 Quadratmeter pro Kopf der Bevölkerung ist die Schweiz eines der teppichfreudigsten Länder der Welt.

Herstellverfahren und verwendete Rohstoffe

Die handgeknüpften Teppiche, die fast zu hundert Prozent eingeführt und bei uns höchstens als Hobby hergestellt werden, lassen wir hier ausser Betracht. Der erste Teppichwebstuhl soll 1850 geschaffen und in Betrieb genommen worden sein. Dabei wurden verschiedene Webtechniken entwickelt, von denen sich einige so gut bewährten, dass sie heute noch für die Herstellung von Teppichen eingesetzt werden. Hartfaserteppiche, die in Kette und Schuss aus Kokos oder Sisal bestehen, werden als Flachgewebe hergestellt. Die Ware ist beidseitig verwendbar. Ruten-Teppiche sind dreidimensionale Gewebe, die drei Kettssysteme (Polkette, Füll- oder Stoffer- kette und Bindekette) und Zweischusssysteme (Ober- und Unterschuss) enthalten. Durch das Einlegen einer Stahlrute wird erreicht, dass das Kettgarn nicht nur um den Schuss geschlungen, sondern durch die gleichzeitig eingelegte Metallrute zu einer Schlinge geformt wird. Nach diesem Verfahren werden Bouclé oder Rips fabri- ziert. Die Füllkette dient als Fundament des Teppichs und festigt den Stand der Schlingen. Auf der Füllkette liegt die Polkette, die mittels Bindekette, Ober- und Unterschuss in das Grundgewebe eingebunden wird. Im Gegensatz zu Bouclé-Ware wird ein Velours mit Ruten gefertigt, die am Ende auswechselbare Messer besitzen. Die über die Rute gelegten Schlingen werden bei diesem Verfahren im Moment des Herausziehens der Rute auf- geschnitten. Auf diese Weise ergibt sich ein plüscharti- ger Charakter. Die um 1880 erstmals angewendete Ax- minster-Technik, benannt nach der englischen Stadt Axminster, führt zur Erzeugung von Teppichen, die in Aussehen und Gebrauchswert den handgeknüpften Orientteppichen sehr nahe kommen. Das Flormaterial, meist Wolle, wird ausschliesslich zur Bildung der Ober- fläche verwendet. Die Farbenzahl ist unbeschränkt.

Das seit rund dreissig Jahren unter der Bezeichnung Tuf- ting-Technik bekannte Produktionsverfahren ist im Prin- zip ein Stick-Vorgang. Tuftingähnliche Erzeugnisse ent- standen erstmals während der Einwanderungs-Epoche in Amerika: Die Frauen der damals unter mühsamsten Verhältnissen lebenden Farmer stellten aus Resten von Kerzendochten Decken her, indem sie diese Reste schlingenförmig in einfache Leinengewebe einstickten und auf diese Weise Decken erhielten. Aber erst 1950 wurde die Tufting-Maschine erfunden, welche die me- chanische Fabrikation von bis zu fünf Meter breiter Ware ermöglicht. Einer modernen Tufting-Maschine wird das heute meist aus Chemiefasern – früher aus Jute – beste- hende Grundgewebe (auch Trägergewebe genannt) so zugeführt, dass es waagrecht auf der Einstichplatte auf- liegt. Die durch Exzenter bewegten und mit Polgarn ver- sehenen Nadeln stechen durch das Grundgewebe, wo- bei unterhalb der Einstichplatte das Florgarn durch Haken so lange in der gewünschten Schlingenhöhe ge- halten wird, bis die Nadeln wieder nach oben gleiten. Auf diese Art werden über die Teppichbreite Schlingen gebildet. Tufting-Teppiche werden nicht nur als Schlin- genflor-, sondern auch als Schnittflor-Ware hergestellt.

Eine wichtige Gruppe bilden schliesslich seit über zwan- zig Jahren die nach der Nadelfilztechnik hergestellten Bodenbeläge. Hier werden Faservliese auf speziellen Na- delmaschinen mechanisch verdichtet und meist in ein Grundgewebe, sei es aus Chemiefasern oder aus Jute, eingenadelt. Das Fasersystem wird anschliessend mit einer Kunstharz-Dispersion behandelt, dann getrocknet und gehärtet und dadurch schnittfest gemacht. Nach dem Walkprinzip fabrizierte Filze kannte man schon sehr früh. So soll Noah den Boden seiner Arche mit Wolle be- legt haben, die er aus dem Rücken der Schafe zupfte. Als die Tiere die Arche verliessen, stellte er fest, dass sie die Wolle zertrampelt, gewalkt haten. Auf diese Weise sei der erste Filz entstanden, sagt die Legende. Nadelfil- ze sind deshalb besonders preisgünstig, weil direkt aus den Fasern ein textiles Flächengebilde hergestellt wer- den kann; der Umweg über das Garn entfällt bei diesen «Non wovens».

Überkapazitäten in Westeuropa

Die hochproduktiven Tufting- und Nadelfilzmaschinen mit einem täglichen Ausstoss von mehreren hundert Quadratmetern und die Verwendung von im Vergleich zu Wolle billigen Chemiefasern hatten im Teppichbereich eine eigentliche Evolution zur Folge. Maschinell fabri- zierte textile Bodenbeläge gibt es heute für jedes Porte- monnaie; der teuerste Artikel kann zehn- bis fünfzehn- mal so viel kosten wie der billigste. In Westeuropa wurden in den vergangenen drei Jahrzehnten Kapazitä- ten aufgebaut, die weit über den in dieser Zeit um das Mehrfache gestiegenen Bedarf hinausgehen. Dadurch ist es insbesondere bei Tufting- und Nadelfilzware zu einem Preisdruck gekommen, der bei vielen Firmen das Überleben über kurz oder lang in Frage stellt. Nach den mehr als nur sieben fetten Jahren läutet schon vielen Fir- men das Totenglöcklein. Die Gesundschumpfung der Branche, die vom Markt her bewirkt wird, heisst auch in der Zukunft für manches Unternehmen eher Zutode- schumpfung und damit Ausscheiden aus dem Markt. Von dieser nicht aufzuhaltenden Entwicklung profitiert der private Konsument, dem ein riesiges Angebot über- aus preisgünstiger Artikel zur Verfügung steht. Nur Un- ternehmen mit einer in jeder Hinsicht hervorragenden Leistung, qualifiziertem Kader und gut ausgebildeten Ar- beitern vermögen diesen unbarmherzigen Verdrän- gungsprozess längerfristig zu überstehen und gar an der internationalen Spitze mitzumarschieren.

Teppichproduktion und Teppichverbrauch in Europa

Die grössten fünf europäischen Fabrikanten von Ma- schinenteppichen waren 1982:

	Mio. m ²
Belgien	217
BR Deutschland	135
Grossbritannien	132
Holland	59
Frankreich	47

Diese fünf Länder sind gleichzeitig auch die grössten Verbraucher, aber in etwas anderer Reihenfolge. Die Zahlen für 1982:

	Mio. m ²
BR Deutschland	189
Grossbritannien	169
Frankreich	94
Holland	44
Belgien	41

Produktion und Verbrauch waren in den letzten Jahren leicht rückläufig, doch zeichnet sich nun eine gewisse Wiederbelebung des Marktes ab, wobei die Erholung vorerst fast ausschliesslich den Privatmarkt betrifft. Im Objektbereich dürfte die Durststrecke einige Zeit anhalten.

Wie ihre Kollegen des Bekleidungssektors sehen sich auch die europäischen Fabrikanten der Teppichbranche wegen ungenügender Auslastung der Betriebsanlagen mehr und mehr gezwungen, das Exportgeschäft auszuweiten. Dies erfordert eine erstklassige Marketing-Organisation; bei den textilen Bodenbelägen, bei denen teilweise auch modische Aspekte zu berücksichtigen sind, ist der Geschmack der Konsumenten in den einzelnen Ländern ebenfalls sehr unterschiedlich. Selbst in Europa bestehen von Land zu Land erhebliche Abweichungen. Im Norden ist der Teppichverbrauch bedeutend höher als im Süden, was einerseits auf die ungleiche Kaufkraft der Verbraucher zurückzuführen sein dürfte, mehr aber wohl doch, wie bei der Bekleidung, auf die klimatisch bedingten, unterschiedlichen Lebensgewohnheiten.

Der Pro-Kopf-Verbrauch in den fünf grössten europäischen Teppichproduktionsländern wurde wie folgt errechnet:

	<i>m²</i>
Belgien	4,1
BR Deutschland	3,2
Holland	3,1
Grossbritannien	3,0
Frankreich	1,7

Der europäische Teppichaussehandel

Alle namhaften Produktionsländer textiler Bodenbeläge haben einen bedeutenden Aussenhandel in beiden Richtungen; der internationale Austausch solcher Artikel wird innerhalb der Europäischen Freihandelszone (EG und EFTA) weder durch Einfuhrzölle noch durch mengenmässige Beschränkungen behindert. Dem Teppichhandel stehen viele Lieferquellen zur Verfügung; die Teppichindustrie ist in diesem Käufermarkt mit 300 Millionen Konsumenten gezwungen, in jeder Beziehung Höchstleistungen zu vollbringen.

Die fünf wichtigsten europäischen Teppichexporteure waren 1982:

	<i>Mio. m²</i>
Belgien	196
Holland	52
BR Deutschland	34
Grossbritannien	17
Frankreich	10

Die fünf wichtigsten europäischen Teppichimporteure waren 1982:

	<i>Mio. m²</i>
BR Deutschland	88
Frankreich	57
Grossbritannien	54
Holland	38
Belgien	19

Orientierungshilfen für den Verbraucher

Für den Laien ist es praktisch unmöglich, die Eignung eines Teppichbodens für einen bestimmten Verwendungszweck zu erkennen. Deshalb wurde eine Kennzeichnung des Verwendungsbereiches bei Teppichböden mit entsprechenden Symbolen geschaffen. Mit der

Bezeichnung Ruhebereiche sind Qualitäten gekennzeichnet, die sich in erster Linie für Schlafzimmer eignen und für trockene Räume, die nur wenig und vor allem nicht mit groben Schuhen begangen werden. Mit Wohnbereich ist gekennzeichnet, was die normale Belastung eines Wohnzimmers aushält, während Qualitäten Arbeitsbereich den Beanspruchungen in Büros, Empfangshallen, Läden usw. gerecht werden. Die kleinen Zusatzsymbole kennzeichnen die Eignung für zusätzliche Beanspruchung und können in Spezialfällen sehr wichtig sein. Es seien erwähnt: rollstuhlgeeignet, feuchtraumgeeignet, treppengeeignet, antistatisch, geeignet für Fussbodenheizung.

Die Eignungsbereiche sind im übrigen nur eines von zahlreichen Kriterien, die in der persönlichen Beratung des Teppichkunden eine grosse Rolle spielen. Das Teppichangebot ist in bezug auf Rohstoffzusammensetzung, Herstellungsverfahren, Gewichtsklassen, Gebrauchseigenschaften usw. so vielfältig, dass nur der Fachmann wissen kann, welcher Artikel im einzelnen Fall der bestgeeignete wäre. Es ist dabei nicht allein die Zweckbestimmung des Raumes, sondern auch die Benutzungsfrequenz zu berücksichtigen.

Dass textile Bodenbeläge auch zunehmend im Freien verwendet werden – auf Balkonen, Terrassen, als Schwimmbaden-Umrandungen usw. – sowie als «künstlicher Rasen» in Sporthallen oder auf Sportplätzen zum Einsatz gelangen, wobei wieder ganz andere Kriterien massgebend sind, sei ergänzend auch noch erwähnt. Und schliesslich wäre auch noch auf die textilen Bodenbeläge in den Verkehrsmitteln (Eisenbahnen, Autos, Schiffe, Flugzeuge) hinzuweisen, an die wieder andere Anforderungen gestellt werden.

Es versteht sich von selbst, dass bei der Anschaffung textiler Bodenbeläge auch an deren Pflege gedacht werden muss. Nicht alles ist so pflegeleicht wie es etwa den Anschein macht bzw. wie man diesen Anschein zu erwecken pflegt. Auch hier ist gute Beratung wichtig.

Der Teppichmarkt Schweiz

Vom Gesamtumsatz der schweizerischen Teppichfabriken in Höhe von 213 Mio. Franken entfielen 1983 rund 143 Mio. auf Inland- und 70 Mio. Franken auf Auslandverkäufe. Der Exportanteil der relativ jungen Teppichindustrie an ihrer Gesamtproduktion macht somit bereits rund 33% aus. An den Verkäufen von textilen Bodenbelägen waren Webteppiche 1983 noch mit rund 22% beteiligt, während etwa 61% auf Nadelflorteppiche (Tufted) und etwa 17% auf Nadelfilz-Bodenbeläge entfielen.

Es wurden rund 23000 t bzw. 13,4 Mio. m² textile Bodenbeläge in der Schweiz produziert und fast 27000 t ausländische Konkurrenzprodukte für 260 Mio. Fr. importiert (davon waren 2200 t geknüpftte Orientteppiche für 173 Mio. Fr.) Die Einfuhr von Nadelfilz-Belägen im Gewichte von ebenfalls 2200 t machte wertmässig 13 Mio. Fr. aus.

Am schweizerischen Verbrauch maschinell hergestellter Teppiche (also ohne Knüpftteppiche und Nadelfilze) war die einheimische Produktion 1983 nur mit 41% beteiligt. Der Pro-Kopf-Verbrauch von textilen Bodenbelägen ist in der Schweiz mit 3,5 m² nach wie vor einer der höchsten der Welt.

Die jetzige schweizerische Teppichproduktion beträgt zwar mehr als das Fünffache jener vor zwanzig Jahren, aber mit einem Anteil von nur zwei Fünfteln am inländi-

schen Markt geben sich die einheimischen Teppichfabrikanten begrifflicherweise nicht zufrieden, wie sie andererseits selbstverständlich auch im Export ständig neue Absatzkanäle suchen.

Marktstudie des schweizerischen Teppichfabrikanten-Verbandes (VSTF)

Ein Markt kann noch so klein sein wie der schweizerische, aber auf das so oft gelobte Fingerspitzengefühl ist auch hier zu wenig Verlass. Umfassende Marktstudien für sich allein sind jedoch für viele Firmen zu teuer, weshalb man sie meist unterlässt und weiterhin auf Vermutungen angewiesen bleibt. Oder eben auf das Fingerspitzengefühl. Marktstudien werden indessen durchaus erschwinglich, wenn man sie gruppenweise oder im Rahmen eines Verbandes durchführt.

Der VSTF hat einen entsprechenden Beschluss in seiner Generalversammlung vom 3. Juni 1983 gefasst. Nach den erforderlichen Vorarbeiten des VSTF-Vorstands mit dem Forschungsinstitut der Schweizerischen Gesellschaft für Marketing (GfM) konnten im Herbst die Befragungen vorgenommen und bereits im Dezember die Ergebnisse vorgelegt werden. Ende Januar fand dann eine eingehende Besprechung aller Beteiligten statt und schon der GV 1984 will der Vorstand des VSTF nach sorgfältiger Prüfung der Angelegenheit – im Februar wurde noch ein Werbebüro beigezogen – Antrag zu den sich aufdrängenden Massnahmen stellen.

Die GfM nahm im Auftrage des VSTF zwei Befragungen vor, eine telefonische bei 200 Architekten der deutsch- und der französischsprachigen Schweiz und eine Bevölkerungsbefragung mit 1000 persönlichen Interviews, aufgeteilt nach den Regionen Westschweiz, Alpen/Voralpen, Mittelland und Ostmittelland. Es wurden dabei 114 Interviewer eingesetzt. Die in alle Details gehenden Ergebnisse füllen zwei dicke Ordner; sie können beim VSTF gegen angemessene Entschädigung bezogen werden.

Blick in die Zukunft

Die Teppichindustrie bleibt eine dynamische Industrie. Aber der Kuchen, um den sich viele Tüchtige streiten, wächst nicht mehr so rasch – wenn überhaupt – wie in den sechziger und siebziger Jahren, als eine eigentliche Wohnwelle über die westlichen Wohlstandsländer hereinbrach.

Vorsicht ist bei Prognosen immer angebracht. An der Inter carpet 1983 in Wien wurden Schätzungen diskutiert, nach denen der Teppichverbrauch 1984 nahezu jenen von 1980 erreichen würde. Es wären dies 495 Mio. m² Tuftingware, 61 Mio. m² Webware und 119 Mio. m² Nadel filzartikel. Man wird sehen...

Auch die Teppichbranche steht seit einigen Jahren einem ausgesprochenen Käufermarkt gegenüber. Ein gutes Marketing ist wichtiger denn je. Eine Konsolidierung der bisherigen Marktposition darf schon als Erfolg gewertet werden. Eine Verbesserung der oft unbefriedigenden Verhältnisse wäre in vielen Fällen durch eine engere, längerfristig ausgerichtete Zusammenarbeit erreichbar.

Wenn jeder Kunde seinen Lieferanten nur nach dem momentan günstigsten Preis bestimmt und dieser Lieferant es mit seinem Lieferanten der Vorstufe seinerseits so hält, statt dass man ständig zusammenarbeitet und dadurch für alle eine Rationalisierung mit einem angemessenen Ertrag erreicht, so ist dies kein gutes Marketing.

Es gibt positive und negative Beispiele genug, die zeigen, welchen Ausschlag das Marketing im Textilsektor für Erfolg oder Misserfolg haben kann. Befriedigende Erträge werden nie mit Unterbietung bei den Preise erreicht; es sind dazu vielmehr Überbietungen nötig, Überbietungen bei den effektiven Leistungen.

Den entscheidenden Vorsprung im textilen Verdrängungsprozess, der seit einigen Jahren nun auch den Teppichsektor erfasst hat, werden jene Unternehmen haben, die über ein ausgefeiltes Marketing verfügen. Dass sie auch rationell produzieren, versteht sich von selbst. Nicht die Maschinen werden jedoch den Ausschlag geben, sondern Menschen mit geistigen Leistungen. Die Nachwuchsförderung muss deshalb auf allen Ebenen noch viel ausgeprägter erfolgen. Sie stellt eine Investition dar, die nicht weniger wiegt als jene für Maschinen und Elektronik. Auch für das Marketing sind Computer überaus nützliche Geräte, aber denken werden sie eben nie können. Wir brauchen wegen der laufenden Verbesserung der Produktivität zwar immer weniger Arbeitskräfte; neben einer hochleistungsfähigen automatisierten Fabrikation sind jedoch vermehrt hochqualifizierte Menschen mit einem guten textilen Grundwissen und einem Schuss Begeisterung für ihren Beruf erforderlich.

Ernst Nef

(Gekürzte Fassung eines am 22. März 1984 in der Schweizerischen Textilfachschule Abteilung Zürich gehaltenen Referates)

Fernöstlicher Besuch an der Schweizerischen Textilfachschule

Ein Beitrag zur Entwicklungshilfe



Am 15. März besuchten 6 Damen und 6 Herren aus dem Fernen Osten, alles Fachleute aus Textilveredlungsbetrieben, die STF. Nebst dem grossen Maschinenpark und den vielseitigen Möglichkeiten für praxisnahe Versuche schien sie vor allem das europäische Ausbildungssystem zu beeindruckern.

Die UNIDO, eine Organisation der Vereinten Nationen, hat die industrielle Entwicklung zum Ziel. Ein Teil ihres Programmes als «direkte Entwicklungshilfe am Mann»

sind seit 1970 auch die Schulungszyklen über Farbgebung bei den zwei Basler Chemiekonzernen Ciba-Geigy und Sandoz. Zu dieser 2½-monatigen Ausbildung werden alle 2 Jahre rund ein Dutzend Fachleute aus Entwicklungsländern selektioniert. Die Heimatländer der diesjährigen Gruppe sind: Burma, China, Indien, Thailand, die Philippinen, Sri Lanka, Bangladesh und Nepal. Das gemeinsame Ziel, aus der Fülle des angebotenen Wissens möglichst grossen Nutzen zu schöpfen, verband die heterogene Schar; – Völkerverständigung nicht nur zwischen Ost und West, sondern auch zwischen den verschiedenen östlichen Ländern.

Der systematische Aufbau der Ausbildung auf Grundschule, Berufslehre und fachlicher Weiterbildung kennzeichnet unser Ausbildungssystem. Trotz ständig freundlichem Lächeln war an den staunenden Gesichtern abzulesen, wie gross die Kluft sein muss zwischen dieser praktisch unbeschränkten Wissensvermittlung

und dem eigenen, mühseligen Bildungsweg dieser lernbegierigen jungen Leute aus Staaten, in denen jegliche Basis an solider beruflicher Grundausbildung fehlt.

Auch beim Rahmenprogramm, dieses Jahr durch Sandoz zusammengestellt, lag das Schwergewicht auf Besichtigungen von Betrieben der Textilveredlungs- und faserherstellenden Industrie. Die kulturellen Eindrücke sollten aber nicht fehlen: die fernöstlichen Besucher erzählten begeistert von Bern, Luzern und (wie könnte es anders sein) vom «Morgestraich».

Auf den ersten Blick mögen die entstandenen Kosten von rund 250 000 Franken hoch erscheinen, welche die beiden Basler Chemiekonzerne und die Eidgenossenschaft je zur Hälfte tragen. Wie Dr. R. Gross von Sandoz jedoch erklärte, ist bei dieser Art des «in plant trainings» eine direkte Erfolgskontrolle möglich und Entwicklungsgeld äusserst sinnvoll angelegt.

R. Peisker



Wir entwickeln Spezialzwirne mit unseren Kunden.

E. RUOSS-KISTLER AG
Baumwollzwirnerie 8863 Buttikon
Kantonsstrasse 55 Telex 875 530
Tel. 055 67 13 21

**Färberei
Schärer**

seit 1876

Färberei für
Garne aller Art
Mercerisation

Joh. Schärer's Söhne AG, 5611 Anglikon-Wohlen
Telefon 057 6 16 11

Warum Stelleninserate in der «mittex»?

Sehr geehrte Damen und Herren

Mutationen im Personalbereich sind kostspielig und mit grossen Umtrieben verbunden. Die Rekrutierung eines Kaderangestellten oder einer Fachperson kosten den Betrieb manchmal vier- bis fünfstellige Summen.

Um so wichtiger ist die Planung und der richtige Einsatz der Medien. Damit sparen Sie Geld und viel Zeit. Dürfen wir Sie in diesem Zusammenhang auf die Dienstleistungen der Textilfachzeitschrift Mittex hinweisen? Sie vermittelt Ihnen als einziges Organ Kontakte zu technischen Fachleuten der gesamten schweizerischen Textilindustrie wie Spinnereien, Zwirnerien, Webereien, Wirkereien, Ausrüstung und Konfektion sowie Textilmaschinenindustrie.

Alle Anzeigen können individuell gestaltet werden und erscheinen als Seitenteile. Die Preise sind äusserst günstig.

Profitieren Sie von den Vorteilen, die Ihnen diese Fachzeitschrift bieten kann. Disponieren Sie künftige Stelleninsertionen in der Mittex – Bindeglied zwischen Ihnen und Ihrem zukünftigen Mitarbeiter.

Ihre Textilfachzeitschrift Mittex