

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

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 91 (1984)

**Heft:** 4

**Rubrik:** Vereinsnachrichten

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 21.02.2026

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

## Rohseidenmarkt

Die letzten Wochen waren durch einige grundsätzliche Änderungen in der chinesischen Verkaufspolitik gekennzeichnet. So sollten in Zukunft die Exporte aus China in US-Dollar abgewickelt werden. Offensichtlich ist es jedoch kaum möglich, dieses Vorhaben bei sämtlichen Exporten durchzusetzen. Es gibt nach wie vor verschiedene Artikel, deren Exporte China gerne steigern möchte und die deshalb wie bis anhin in chinesischen RMB oder gar in einer europäischen Währung gekauft werden können. Anderseits wurde seit Anfang Februar die Preisbasis für sämtliche Grègen, Schappegarne, Kammzug und Seidenabfälle auf US-Dollar umgestellt. Die Preise dieser Artikel sind somit den täglichen Schwankungen des US-Dollar-Wechselkurses unterworfen. Ob dies langfristig für den Käufer günstiger oder weniger günstiger ist als die bisherige RMB-Basis, wird die Zukunft zeigen. Sicher werden die Schwankungen häufiger und heftiger ausfallen, da der US-Dollar doch mehr der weltweiten Spekulation ausgesetzt ist. Allerdings ist auch zu erwähnen, dass der RMB im Jahre 1983 im wesentlichen doch auch die Tendenzen des US-Dollars mitmachte und damit ebenfalls höhere Preise in den europäischen Währungen bewirkte. Es bleibt auch abzuwarten, wie sich die chinesischen Lieferanten bei grösseren Schwankungen des US-Dollars verhalten werden. Wir könnten uns vorstellen, dass bei starkem Abgleiten des Kurses die Preisbasis erhöht würde, währenddem wir gewisse Zweifel hegen, ob bei einem Ansteigen des Dollars die Basis entsprechend gesenkt würde.

Gleichzeitig mit dieser Währungsumstellung wurden gewisse Preiserhöhungen verfügt. Bei der Grège betragen diese 3½ %, bei Kammzügen, Noils und gewissen Tus-sah-Qualitäten fiel die Erhöhung wesentlich massiver aus.

China hat wahrscheinlich kaum mit der inzwischen eingetretenen Abschwächung des US-Dollar gerechnet, die ihrerseits eine gewisse Preisreduktion bewirkte und die oben erwähnten Preiserhöhungen wenigstens zum Teil kompensierte.

Bei verschiedenen Artikeln muss auch mehr und mehr ein gewisses Profitdenken von Seiten der chinesischen Lieferanten festgestellt werden. Vor allem die knapp verfügbaren und gesuchten Artikel erfahren häufigere und zum Teil drastische Preisveränderungen. Es scheint, dass die Zeiten, wo China durch behutsames Vorgehen unsere Märkte doch wesentlich unterstützte, wenigstens temporär etwas vorbei sind.

Was die Liefermöglichkeiten anbelangt, so stellen sich bei den Grègen keine speziellen Probleme. Schappegarne in der Extra-Qualität sind hingegen praktisch nicht erhältlich. Nach zum Teil recht bedeutenden Preiserhöhungen sind wieder einige Angebote in Kammzügen aufgetaucht, hingegen sind Noils trotz hohem Preis nicht zu finden.

In Europa ist das Geschäft unterschiedlich. Gewisse Firmen sind gut beschäftigt, andere etwas weniger. Wahrscheinlich dürfte dies von der Kollektion und den Absatzmärkten abhängig sein. Die Exporteure nach den USA erfreuen sich weiterhin eines guten Geschäftsganges, währenddem auf anderen Märkten der frühere Schwung noch nicht wieder zurückgekehrt ist.

März 1984

L. Zosso  
Desco von Schulthess AG, Zürich



**Schweizerische Vereinigung  
von Textilfachleuten**

## Familienplausch

Wie bereits angekündigt, trifft sich die SVT-Familie am 20. Mai 1984, um ca. 11 Uhr, in Bauma im Zürcher Oberland. Nach einer nostalgischen Extrafahrt mit der Dampfbahn wandern wir auf Schusters Rappen zu einem Rastplatz in freier Natur, wo wir am offenen Feuer mit zünftig Gebratenem unsern Hunger stillen. Nach fröhlichem Beisammensein mit Spiel und Spass kehren wir ca. 17 Uhr nach Bauma zurück. Bei schlechtem Wetter wird der Anlass in etwas geänderter Form stattfinden.

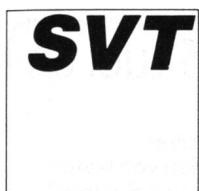
## Weiterbildungskurse 1983/84

### 8. Webmaschinenbau Sulzer-Rüti

Kursorganisation:	H. Pfister, Gebr. Sulzer AG, Winterthur
Kursleitung:	F. Heiz, Gebr. Sulzer AG, Winterthur
Kursort:	Gebr. Sulzer AG, Instruktionsgebäude, Oberwinterthur
Kurstag:	Freitag, 18. Mai 1984, 9.00–16.30 Uhr
Programm:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Präsentation des Sulzer-Rüti-Webmaschinenprogrammes</li> <li>– Leistungs- und Einsatzbereiche der Greifer-, Luft- und Projektil-webmaschinen</li> </ul>
Kursgeld:	Mitglieder SVT/SVF/IFWS Fr. 80.– Nichtmitglieder Fr. 100.– (inkl. Mittagessen)
Zielpublikum:	Direktoren Betriebsleiter Einkäufer Textiltechniker Meister

Anmeldeschluss: 4. Mai 1984

Durch die Teilnahme an 1 bis 2 Weiterbildungskursen kompensieren Sie den SVT-Jahresbeitrag und erhalten zudem monatlich die «mittex» (Mitteilungen über Textilindustrie).



**Schweizerische Vereinigung  
von Textilfachleuten**

**SVT-Weiterbildungskurs Nr. 5  
vom 13. Januar 1984**

**Fadenbrüche, was kosten sie den Betrieb?**

Rund 90 Interessierte aus verschiedenen Bereichen unserer Textilindustrie (speziell Spinnerei und Weberei) konnten von Herrn M. Bösch, Pfäffikon SZ, zum SVT-Weiterbildungskurs im Gartensaal der Firma Rieter AG begrüßt werden.

Herr Dir. A. J. Furrer hiess die Gäste im Namen der Geschäftsleitung der Firma Rieter willkommen und unterstrich mit launischen Worten und prägnanten Beispielen die Notwendigkeit einer berufsbegleitenden und fachspezifischen Weiterbildung. Speziell zum heutigen Zeitpunkt einer rasanten technischen und technologischen Entwicklung kommen derartigen Kursen eine immer grössere Bedeutung zu.

Im folgenden wird zusammenfassend auf die einzelnen Referate eingetreten:

**1. Referat von Herrn K. Roder,  
von der Firma Rieter AG**

Er erklärte die Basis-Garndaten (Schema 1) auf denen die Studie aufgebaut war.

Artikel	Denim	Cretonne	Renforcé	Mousseline
Spinnverfahren	Rotor		Ring	
Rohmaterial	Baumwolle			
Garn Nm	14	34	50	135
Drehungen T/m	550	830	780	1180
Anzahl Rotoren Spindeln	1008	2688	21888	49920
Produktion ca. kg/h	425	335	425	235

Schema 1

Schema 2 zeigt bereits das unterschiedliche Laufverhalten der verschiedenen Garnnummern und als Folge davon die Anzahl Fadenbrüche/kg Garn. Um aber die Kosten in Rappen pro Fadenbruch berechnen zu können, mit den Auswirkungen auf die vor- und nachgelagerten Abteilungen, wurde eine Spinnereigrösse angenommen, wie aus dem Schema 1 ersichtlich ist (Anzahl Rotoren/Spindeln und Produktion pro kg/h). Die Franken-Ansätze und Amortisationen sind aus dem Schema 3 ersichtlich.

	Garnnummer Nm			
	14	34	50	135
Laufverhalten	Fbr. / 1000 Einheiten & h			
gut	17	15	17	15
mittel	35	30	36	30
schlecht	90	80	96	80
	Fbr. / kg. Garn			
gut	0.04	0.12	0.9	3.1
mittel	0.08	0.24	1.8	6.1
schlecht	0.21	0.63	4.8	16.3

Schema 2

Betriebsstunden / Jahr	5500
Lohnkosten :	Bedienung 20.75
	Mechaniker etc. 22. -
	Hilfspersonal 16. -
Reservepersonal in %	10
Strompreis Fr. / kWh	0.10
Druckluft Fr. / Nm <sup>3</sup>	0.06
Dampf Fr. / T	43. -
Gebäudekosten Fr. / m <sup>2</sup>	110. -
Zins %	8
Amortisation in Jahren :	Maschinen 10
	Zubehör 5
	Gebäude 30

Schema 3

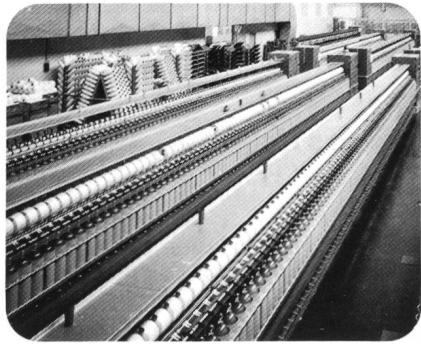
Die Auswirkungen der Fadenbrüche lassen sich aus den Schemas 4 + 5 herauslesen. Die unterschiedlichen Lauf-eigenschaften machen sich hauptsächlich bei den Spinnmaschinen bemerkbar, da sie den grössten Kostenanteil aufweisen. Die Fadenbruchhäufigkeit steht in einem direkten Zusammenhang zum Bedienungsaufwand und letztlich auch zur Arbeitsplatzgrösse, sprich, zugeteilte Spindeln pro Bedienungsperson.

Welche Massnahmen sind zu ergreifen, wenn ein Absinken im Laufverhalten und in der Garnqualität festgestellt wird?

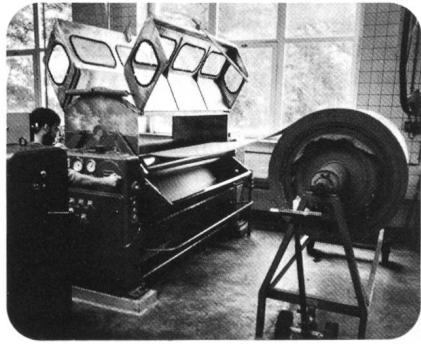
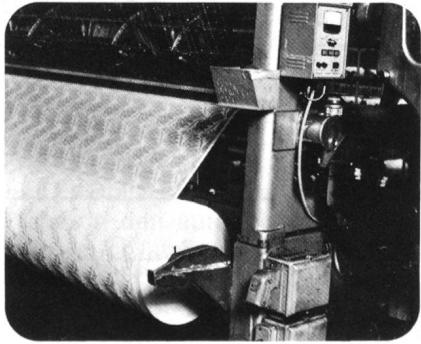
# Schweizerische Gesellschaft für Tüllindustrie

CH-9542 Münchwilen, Telefon 073-26 21 21, Telex 883 293 tuel ch

**Bobinet-Tüllgewebe**  
für Stickerei,  
Wäsche, Konfektion,  
Schleier, Perücken,  
Theaterdekor,  
Theaterbekleidung.



**Raschelgeweke**  
Reichhaltige  
Müratex-Gardinen-  
kollektion, elastische  
Artikel mit Gummi  
und Lycra für die  
Miederindustrie.  
Technische Gewirke,  
Wirktülle uni und  
gemustert für  
Stickereizwecke.



**Zwirnerei**  
Zwirnen von Natur-  
faser- und Synthetik-  
garnen, knotenarm,  
Hamel-Zweistufen-  
Verfahren.

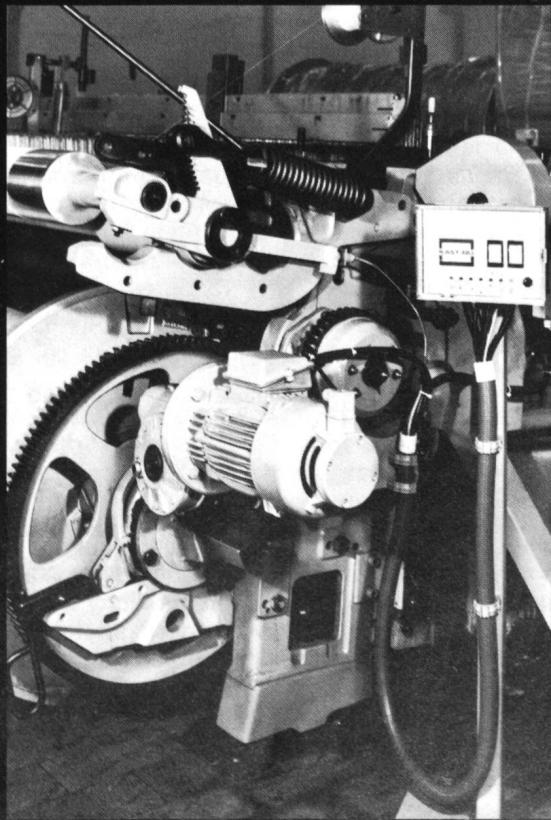
**Veredlung**  
Ausrüsten der  
Eigenfabrikate und  
Veredlung ähnlicher  
Artikel als Dienst-  
leistung.

**Taco** *decor* **Müratex** **Bobinet** **RASCHELNET**

## ***Die positive Kettnachlass-Vorrichtung***

### **KAST 483...**

***...für Ihre Webmaschine***



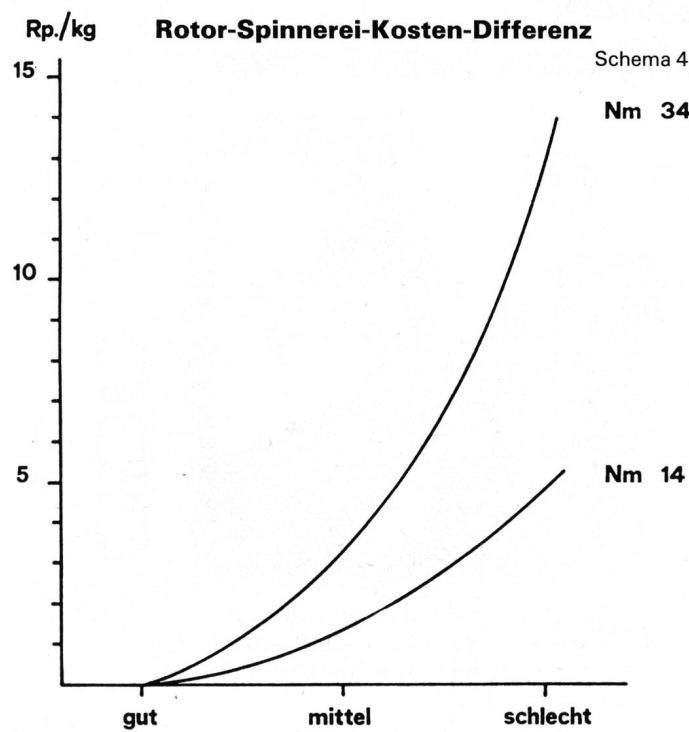
*Kurze Umbauzeit –  
jahrelanges, sorgloses Weben*

**GROB**

## **Willy Grob AG**

**WEBEREI ZUBEHÖR CH-8733 Eschenbach**

**Tel. 055 3115 51 Telex 875 748**



Sie muss mit hoher Produktivität arbeiten und einwandfreie Kreuzspulen herstellen. Infolge der weitgehenden Automatisierung des Spulprozesses liegen die Fadenbruchkosten bei ca. 1 Rappen am niedrigsten in der ganzen Verarbeitungskette. Daher ist es sehr wichtig, die Garnfehler zu eliminieren, dass während den nachfolgenden Verarbeitungsstufen möglichst wenig Stillstände entstehen.

Die automatische Kreuzspulerei stellt aber auch Ansprüche an den Kops, bzw. Kopsaufbau. Z.B. Windungslänge, Windungen aufwärts zu abwärts 2:1, Hub 1,2–1,3 × Durchmesser Kops usw.

Um wirtschaftlich interessante Spulresultate zu erreichen, muss der Maschineneinstellung grösste Bedeutung beigemessen werden.

1. Spulgeschwindigkeit muss den Verhältnissen angepasst werden, wie Kopsgewicht, Fadenbruchzahl, Kopsaufbau, Material Garnnummer
  2. Fadenspannung beeinflusst den Spulenaufbau. Zu hohe Spannung führt zu zusätzlichen Fadenbrüchen, was wiederum die Schalthäufigkeit des Automaten erhöht. Die Einstellwerte müssen für jeden Artikel ermittelt werden.
  3. Reinigereinstellung; Parallel zur Spleisstechnologie sind auch die Qualitätsanforderungen an die Garne gestiegen. Um so wichtiger ist es, auf vernünftigen Qualitätsstandards zu basieren. Ein Vertikalbetrieb kennt den Einsatz des Garnes und was daraus entstehen soll. Er kann die Ausreinigung optimal für sein Endprodukt festlegen. Jedoch der Verkaufsspinner ist auf gewisse Qualitätsstandards angewiesen.

Eine Kostenberechnung zeigt die Auswirkungen beim Renforce Nm 50/1. Reinigerschnitte pro kg Garn 15, 20, 25. Der Produktionsnutzeffekt bei 25 Stillständen gegenüber 15 fällt um mehr als 10%, d.h. die Spulkosten steigen von 59 Rappen bis 67 Rappen, also 8 Rappen pro kg Garn.

Bei der zugrunde liegenden Jahresproduktion von ca. 2,35 Mio. kg kann das Mehrkosten in der Spulerei bis zu Fr. 200'000.– pro Jahr ausmachen.

**3. Referat von Herrn Bollen, Firma Benninger AG**

Die auf Hochleistung ausgerichteten Zettelanlagen stellen hohe Anforderungen an die Garn- und Spulqualität. Unsachgemäße Behandlung beim Spulenverpacken, Transportieren oder auch Aufstecken am Gatter können Fadenbrüche zur Folge haben. Ein Spruch meines Lehrmeisters sagt: «Gut gezettelt ist halb gewoben.»

## Graphik 6

**BENNINGER** Zeitbedarf pro 100'000 Zettelmeter  
in Abhängigkeit der Fadenbruchhäufigkeit

3824

Fadenbrüche pro Mio m	Zeit pro 100'000 Zettelmeter	Spulenwechsel	Walzenwechsel	Zetteln	Fadenbruch beheben
0,7, 0,024	~160	~10	~10	~100	~50
1, 0,034	~180	~10	~10	~100	~60
2, 0,068	~250	~10	~10	~100	~130

Fadenbrüche pro Mio m  
Fadenbrüche pro kg  
Zettelgeschwindigkeit m/min

# Neue Massstäbe für Qualität und Wirtschaftlichkeit beim Fachen



mit elektronisch ge-  
steuerter Präzisions-  
wicklung für Fachspulen mit extrem hoher  
Dichte



mit wilder Wicklung  
und piezo-elektronischer  
oder elektro-mechanischer Fadenüber-  
wachung



AG Fr. Mettler's Söhne, Maschinenfabrik, CH-6415 Arth (Schweiz), Tel. 041/821364, Telex: 868678, Telegramm: Gas Arthschwyz

Für bessere  
Qualität und höhere Leistung:

# USTER®

Zellweger  
**USTER**

Elektronische Geräte und Anlagen  
für die Textilindustrie, insbesondere  
Prüf- und Auswertegeräte für die  
Qualitätskontrolle von Garnen,  
Vorgarnen und Bändern, Anlagen zur  
Garnreinigung auf Spulmaschinen,  
Regel-, Steuer- und Überwachungs-  
anlagen für Spinnereimaschinen,  
Datenerfassungsanlagen zur  
Produktionskontrolle und Prozess-  
optimierung in Textilbetrieben.

Maschinen zur Steigerung der  
Produktivität in der Weberei, insbe-  
sondere Maschinen zum Einlesen  
von Fadenkreuzen, zum Anknüpfen  
von Webketten sowie zum halb-  
und vollautomatischen Einziehen  
von Kettfäden.

Zellweger Uster AG  
CH-8610 Uster/Schweiz

Telefon 01/9406711  
Telex 53587

04.2436 D

AETZNATRON AE  
TANNIN TANNIN  
CIBA-GEIGY-FARB  
SALZSAEURE SALZ  
JAVELLEWASSER J  
SODA SODA SODA  
NATRIUMBICARB  
AMEISENSAEURE  
SCHWEFELSAEURE  
AMMONIUMSULFA  
SILVATOL SILVATOL  
ERIOGRUEN ERIOG  
IRGALANRUBIN IF  
TERAPRINTSCHW  
AETZNATRON AE  
TANNIN TANNIN  
CIBA-GEIGY-FARB  
SALZSAEURE SALZ  
ASSER J  
SODA S  
CARBO  
EURE  
EURE  
ULFA  
TOL



## TEXTIL- CHEMIKALIEN FARBSTOFFE

Bei Siegfried Zofingen sind sie am Lager und daher rasch lieferbar. Weil sie dort stets so rein sind wie die zugrundeliegende Formel, sind sie sicher in der Anwendung. Gebindegrößen von 1 bis 200 Kilo. – In Lohnfabrikation macht man

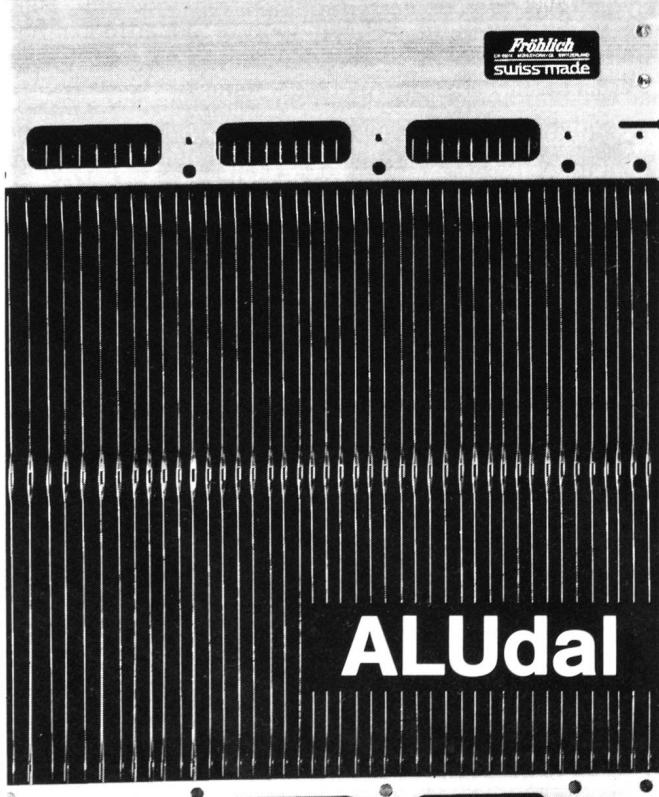
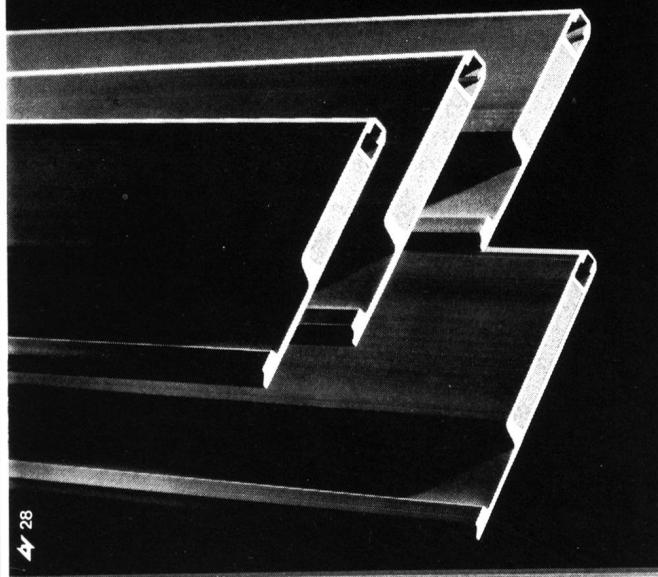
bei Siegfried auch Zwischen- oder Endprodukte: diskret – in Ihrem Namen. Denn bei Siegfried sind die Dienstleistungen ausschlaggebend. Und darum verlassen sich Textil- und Farbspezialisten auf Siegfried.

Siegfried AG

CH-4800 Zofingen  
Telefon 062 50 11 11/Telex 68 434

# Fröhlich

ALUdal –  
der reiterlose, sichere Webeschaft  
für Hochleistungs-Webmaschinen.  
Preiswert – stabil – leicht – leise.  
Praktisch in der Anwendung.  
Verlangen Sie Unterlagen.

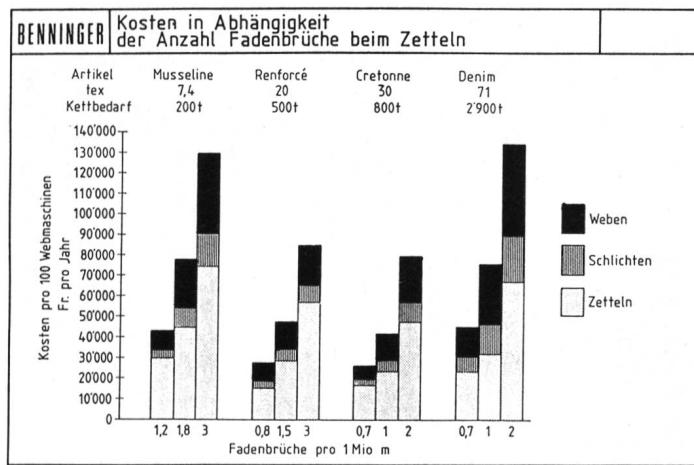


## ALUdal

E. Fröhlich AG CH-8874 Mühlehorn

Die Graphik 6, Zeitbedarf pro 100000 Zettelmeter, zeigt doch ganz deutlich den Mehraufwand von ca. 70 Minuten bei 1 Fadenbruch zu 2 Fadenbrüchen pro 1 Mio. Zettelmeter. Wird hier ein Absinken des Laufverhaltens festgestellt, so muss auch hier, analog zur Ringspinnelei, die Zettelgeschwindigkeit reduziert werden.

In der Graphik 7 lassen sich die Kosten und Kostendifferenzen einfach herauslesen.



Graphik 7

#### 4. Referat von Herrn Kravarik, Firma Sulzer-Rüti AG

erläuterte die Folgen der Fadenbrüche in der Weberei und Warenschau.

Wie letztlich die Kosten negativ beeinflusst werden, zeigen die folgenden beiden Graphiken.

Fadenbruchhäufigkeiten und deren Einflüsse			
	Renforcé	Mousseline	
Fadenbrüche pro 100000 Schuss	6.0 – 11.5	8.6 – 17.2	
Maschine-Stunde	1.1 – 2.1	1.6 – 3.2	
kg-Gewebe	0.59 – 1.15	2.13 – 4.45	
Nutzeffekt %	94.0 – 92.0	93.0 – 89.0	
Maschinen/Weber	32 – 18	24 – 12	
2. Wahl %	0.9 – 1.6	1.3 – 2.1	
Webkosten (Rp./kg)	262.0 – 314.0	666.0 – 843.0	
Rohwarenschau (Rp./kg)	35.0 – 51.0	85.0 – 120.0	

Vier Faktoren sind dafür massgebend:

1. der Nutzeffekt sinkt
2. die Webmaschinenzuteilung nimmt ab
3. der Anteil 2. Wahl nimmt zu
4. der Anteil 2. Wahl verlängert die Warenauszeit und erhöht die Inspektionskosten

Wie in den vorangegangenen Fertigungsprozessen liegen die Einsparungen in folgender Größenordnung:

1. Stufe	Köper	Cretonne	Renforce	Mousseline
Reduktion der Fadenbrüche um 25% pro 100000 Schuss				
Kosten pro Fadenbruch Fr.	1.091	-.914	-.923	-.763
Einsparung/Masch/Jahr Fr.	3230.–	2590.–	2730.–	3430.–
2. Stufe	Köper	Cretonne	Renforce	Mousseline
Reduktion der Fadenbrüche um 50% pro 100000 Schuss				
Einsparung/Masch/Jahr Fr.	6570.–	5230.–	5520.–	7010.–

Die abschliessende Zusammenfassung von Herrn Professor H. Krause, in welcher versucht wurde, die einzelnen Zusammenhänge nochmals im Rahmen der ver-

schiedenen Prozessstufen darzulegen, leitete zur angekündigten Diskussion über. Obwohl die praxisbezogenen Ausführungen von Herrn Professor Krause mit Interesse verfolgt wurden und sich nebst den Referenten weitere Fachexperten der einzelnen Verarbeitungsstufen wie Herr M. Frey, Rieter AG, Herr H. Bauer, Chimitec GmbH (Schlichterei) und Herr H. Pfister, Sulzer-Rüti zur Diskussion stellten, wurde diese von den Kursbesuchern leider nur in beschränktem Umfang benutzt (Zeichen der heutigen Konsumgesellschaft oder waren bereits die Vorträge derart instruktiv?).

Allen Teilnehmern wurde mit den Kurzfassungen der 5 Vorträge, bzw. den entsprechenden Tabellen dokumentiert und im weiteren konnte das Sekretariat SVT zusätzlich einige Unterlagen, die von Professor H. Krause zusammengestellt wurden, nachträglich zustellen.

Zusammenfassend war das grosse Interesse, auf das diese Veranstaltung stiess, bemerkenswert und zeigte doch ein entsprechendes Informationsbedürfnis auf.

K. Flury, Uster



**Schweizerische  
Textilfachschule  
Wattwil**

#### «Japan macht auch in der Mode Schlagzeilen – Was steckt dahinter?»

Aus dem Vortragszyklus 1983 der Schweiz. Textilfachschule, Abt. St. Gallen

Über Japan ist schon viel geschrieben und gesprochen worden. Es wird auch noch viel Tinte und Druckerschwärze fliessen – und das ist gut so! Japan soll und darf nicht negiert werden – das wäre töricht. Japan stellt eine Herausforderung an die ganze westliche Welt dar und je eingehender wir uns damit befassen, desto besser.

Wenn wir das Japan von heute verstehen wollen, kann das nicht losgelöst von der geschichtlichen Entwicklung, der Kultur, sowie dem geographischen und soziologischen Umfeld geschehen.

Japan ist ein Inselstaat und mit einer Fläche von 367'000 km<sup>2</sup> etwa 9mal so gross wie die Schweiz. Auf dieser Fläche leben etwas mehr als 110 Mio. Menschen, fast 20mal soviel wie bei uns.

Im Ballungsraum Tokyo leben über 14 Mio. Menschen.

Das Land erstreckt sich vom 30. bis zum 46. Breitengrad und weist dadurch unterschiedliche klimatische Bedingungen auf. Während auf Kyushu südländische Verhältnisse vorherrschen, gibt es auf Hokkaido strenge Winter mit fast sibirischen Temperaturen. Das Land hat wie wir 4 Jahreszeiten, die mit unseren zusammenfallen. Aufgrund topographischer Bedingungen sind nur die Küstenstriche stärker bevölkert und so kommt es, dass 85% der Bevölkerung auf nur 15% der Landfläche leben. Dies ergibt eine Dichte von 2000 Menschen pro km<sup>2</sup>. Vergleich Schweiz 157.

Das Reich der aufgehenden Sonne entwickelte sich bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts weitgehend autark und abgeschlossen von der Außenwelt. In der Mitte des 1. Jahrtausends gab es starke chinesische und koreanische Einflüsse auf Sprache und Kultur.

Die Mitte des 19. Jahrhunderts erfolgte Öffnung der Küsten führte durch den Ansturm neuer sozialer und politischer Strömungen zum Zerbrechen der Militärstadtherrschaft und zur Wiederherstellung der vollen Souveränität des Kaisers. In der Regierungszeit des Kaisers Meiji machte Japan eine der bemerkenswertesten Epochen seiner Geschichte durch, indem das Land versuchte, in gut zwei Jahrzehnten das nachzuholen, wozu die westliche Kultur Jahrhunderte benötigte.

Mit der Verkündung der Meiji-Verfassung, die sich an das «preussische Naturrecht» anlehnte, war Japan zum ersten modernen Verfassungsstaat in Asien geworden, der sich aktiv an der Weltpolitik u.a. durch die Teilnahme am 1. und 2. Weltkrieg zu beteiligen begann.

Entscheidend für die weitere Entwicklung war wohl die totale Vernichtung von Hiroshima und Nagasaki; denn in der Folgezeit entstand ein anderes, neues Japan, das sich mit dem Einsatz aller Mittel auf die Entwicklung der Industrie und des Wohlstandes nur mit dem Ziel konzentriert, die westlichen Industrienationen einzuholen.

Japans Isoliertheit hat noch eine religiöse Begründung, denn Japans überlieferte Religion, der Schintoismus, ist eine reine Nationalreligion, die Japan vom Rest der Welt trennt.

Aus dem Schintoismus heraus leitete Japan einen Führungsaufrag in der Welt ab, der in der imperialistischen Politik in Ost- und Südostasien während des 2. Weltkrieges gipfelte. Die Amerikaner schafften zwar 1945 den Staatsschinto ab, da es sich bei den Japanern jedoch um ein sehr konservatives Volk handelt, bekennt sich nach wie vor eine Mehrheit sowohl zum Schintoismus wie auch zum Buddhismus, da das eine religiöse Bekenntnis das andere nicht ausschließt.

Dies spiegelt eine der wesentlichen nationalen Eigenschaften der Japaner, nämlich Toleranz – und dies nicht nur beschränkt auf den religiösen Bereich – wieder.

### Zurück zum Japan von heute

Japans moderne Geschichte beginnt mit dem Ende des 2. Weltkrieges; an dem Tag, als die Nation gedemütigt am Boden lag, viele Städte in Schutt und Asche versunken und die Menschen Hunger und Not litten. 40 Jahre danach stehen wir staunend vor einem Land, das sich aus diesem Nichts zur zweitgrößten Wirtschaftsmacht der Welt entwickelt hat.

Wenn ich sage «aus dem Nichts», so bezieht sich das natürlich auf materielle Güter. Wohl gaben die Amerikaner erste humanitäre Hilfe, aber die Erklärung für das vollbrachte Wirtschaftswunder liegt letztlich in der Summe der immateriellen Werte, welche Japan mobilisierte: Ehrgeiz, Durchhaltevermögen, restloser Einsatz, Intelligenz, Genügsamkeit, Nationalstolz, Bereitschaft zur Unterordnung und Teamwork.

Dem Besucher von Tokyo und all jene, die kürzlich dort waren, werden dies bestätigen können, präsentiert sich die Stadt als beeindruckende Metropole mit kühnen Hochhäusern, breiten Straßen, übereinander geführten Autobahnen, futuristisch anmutenden Hotels, exklusiven Läden und einem verschwenderischen Angebot an Waren.

Natürlich gibt es noch grosse Gebiete mit verschachtelten Häusern und engen Straßen und Gäßchen, aber die City drängt unbarmherzig nach aussen.

Was auffällt, und dies nicht nur in Tokyo, ist, wie gut und sauber die Leute gekleidet sind. Die prächtigen Kimonos sieht man nur noch vereinzelt bei Hochzeiten und anderen festlichen Anlässen und die westliche Art sich zu kleiden ist vorherrschend. Und hier ist nur das Beste gut genug. Die Japaner haben eine Schwäche für berühmte ausländische Marken und Namen und dies erklärt auch, warum dieses Land einer der besten Absatzmärkte für Rolex, Céline, Gucci, Louis Vitton, Roberto di Camerino, Yves St. Laurent, Dunhill und andere renommierte Konsumgüter ist. Der hohe Preis stellt dabei kein nennenswertes Hindernis dar, im Gegenteil, er verstärkt den Anreiz, ein solch vermeintlich bildendes Status-Symbol zu besitzen. Dafür erwartet er, dass der Gegenstand von bester und einwandfreier Qualität ist. Falls hier seine Erwartungen enttäuscht werden, nimmt das Image eines Produktes rasch irreparablen Schaden.

Was andere gut oder hervorragend machen, ist der Massstab für die Japaner, um es noch besser zu machen. Dass japanische Haushaltgeräte 2–3 mal länger halten als europäische Produkte, ist vielleicht bekannt, dass man in Tokyo oder Yokohama aber französische Flûtes und Baguettes, sowie dänische Patisserie, oder deutsche Wurstwaren in solcher Güte und Vielfalt kaufen kann, wie es hier in den Läden nur noch selten angeboten wird, ist schon erstaunlich.

Das sind keine billigen Imitationen und mit der Ihnen eigenen Wissensbegierde haben sich die Leute in Europa alles zusammengetragen und perfektioniert, bevor sie sich an die Eigenproduktion wagten. Es gibt japanische Biere und japanischen Whisky, denen auch deutsche und schottische Kenner neidlos Anerkennung zusprechen.

Obwohl wir heute abend mehr über Mode und Textilien sprechen wollen, war dieser kleine Exkurs zum besseren Verständnis der nun folgenden Ausführungen notwendig. Als Japan in den 50er Jahren die Einfuhr ausländischer Textilien liberalisierte, tat sich für schweizerische, italienische, französische und englische Hersteller ein interessanter Markt auf. Die Exporte von Schweizer Baumwollgeweben, Stickereien und Produkten der Seidenwebereien stiegen kontinuierlich und erreichten in den 70er Jahren ihren Höhepunkt. Leute unter Ihnen, welche diese Periode miterlebt haben, werden mir bestätigen, dass das, verglichen mit heute, «herrliche Zeiten» waren. Das lokale, farblich und dessinmäßig konservative Eintopfangebot der einheimischen Textilindustrie wurde plötzlich durch europäische Nouveautés bereichert. Nachdem der Japaner in seiner Eigenart allem Neuen, Neuartigen und noch nie Gesehenen offen gegenübersteht, stiessen diese Schöpfungen auf reges Interesse. Der Strom der Einkäufer nach Europa wuchs von Jahr zu Jahr und Tokyo und Osaka entwickelten sich zu einer Lieblingsdestination der Exportreisenden unserer Textilbetriebe. Ich erinnere mich noch an die Zeit, als Kunden sogar auf den Flughafen kamen, um die Kollektionen als erste zu sehen. Über Preise wurde kaum gesprochen, was gefiel wurde gekauft und auch bezahlt. Dafür war die Kundschaft anspruchsvoll inbezug auf Exklusivitätszuspruch, Vorabmuster, Einhaltung der Lieferfrist und einwandfreie Qualität.

Das eigentliche Schulsystem ist dem unsrigen ähnlich. Was unvergleichlich anders ist, ist der Konkurrenz- oder Wettkampfgeist, der unter den Schülern herrscht. Jeder gibt sein Bestes und will der Erste sein. Dieser Ehrgeiz ist

**Transportprobleme?**

EDAK-Transportgeräte aus Leichtmetall garantieren kostensparenden und funktionssicheren Transport im Textil-Betrieb.

Beispiel:  
Flyerspulenwagen W 141

EDAK AG  
Postfach  
8201 Schaffhausen  
Telefon 053/2 30 21

## Garnträger für die gesamte Textilindustrie



Gretener AG · CH-6330 CHAM  
Tel. 042-36 22 44 · Telex 86 88 76

## Converta AG, 8872 Weesen

Telefon 058/43 16 89

- Chemiefaser Konverterzüge
- Effektfaserbänder

Struktur und Effektgarne  
Nm 1.0–5.0 in 100% Baumwolle  
Baumwolle/Wolle, Chemiefasermischungen,  
rohweiss und gefärbt.

## NIEDERER ZWIRNT UND FÄRBT

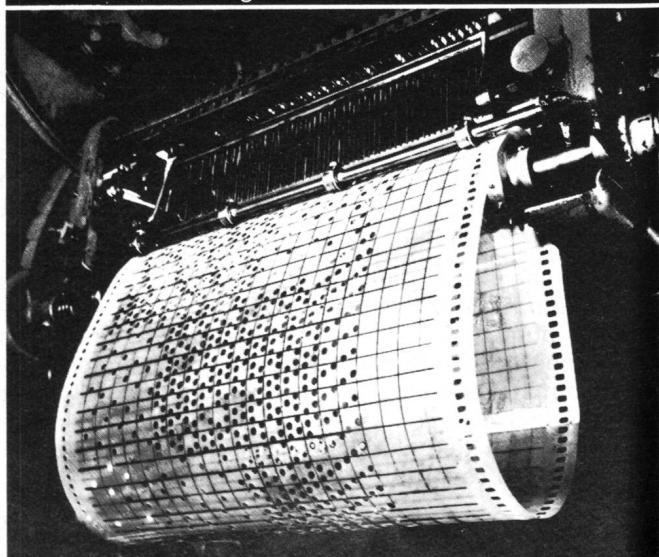


Niederer+Co. AG  
Zwirnerei Färberei  
CH-9620 Lichtensteig  
Telefon 074-7 37 11  
Telex 884 110

**N**  
NIEDERER

Schweizer Papiere und Folien für  
die Schaftweberei-

**AGMÜLLER "N"** Prima Spezialpapier  
**AGMÜLLER "X"** mit Metall  
**AGMÜLLER "Z 100"** aus Plastik  
**AGMÜLLER "TEXFOL"** mit Plastikeinlage  
sind erstklassige Schweizer Qualitäten



**AGM  
AGMÜLLER**

Aktiengesellschaft MÜLLER + CIE.  
CH-8212 Neuhausen am Rheinfall

**Argus Fire Control –**  
**das führende Feuerschutzsystem**  
**für Spinnereimaschinen und -Anlagen**

USA-Marktleader seit 1965  
 Exklusiv für die Faserverarbeitung entwickelt  
 Modernste Technologie zur Funkenerkennung  
 Löscht mit Halon ohne Verschmutzung von Maschine  
 und Material: minimale Stillstandzeiten  
 Jetzt endlich auch auf dem Schweizer Markt!

Information und Verkauf durch:

**jossi** Hans Jossi, Präzisionsmechanik  
 8546 Islikon, Telefon 054 94721  
 (ab 15.3.84: 054 551721)

**Webeblätter**

**Webeblätter für höchste Anforderungen**

**Webeblätter für die gesamte Band-Weberei**

A. Ammann CH-8162 Steinmaur/ZH Telefon 01 853 10 50

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

Ihren Anforderungen angepasste

**Zwirnerei**

**Z** itextil AG, 8857 Vorderthal  
 Telefon 055/69 11 44

# Bei den Insidern längstens bekannt!

Elastische Bänder, gewoben und geflochten,  
 Kordeln und Häkelgalonen von geka.

**geka**  
 G. Kappeler AG  
 Postfach  
 CH-4800 Zofingen  
 Tel.: 062/51 83 83

SWISS FABRIC

ein Produkt der Erziehung, nicht zuletzt aber auch eine Tugend, die in vielen Sendungen des Fernsehens immer wieder herausgestrichen wird «Kambarimasho!» «Kämpfen wir! Beissen wir auf die Zähne! Halten wir durch!» ist ein geflügeltes Wort in Japan, das sowohl im Sport, in der Schule, in vielen Lebenslagen und auch bei der Arbeit und in der Firma gebraucht wird.

Ziel der meisten Mütter und Väter ist es, ihre Kinder auf eine der berühmten Universitäten zu schicken. Um das zu erreichen, opfern sie viel. Sie arbeiten selbst über das Normalmass, um das Einkommen aufzubessern und den Kindern den Besuch von privaten Sonderkursen, die recht teuer sind, zu ermöglichen.

70% der Schüler, welche auf einen Universitätsplatz aspirieren, besuchen nebenbei noch eine Privatschule und zwar 5mal in der Woche, von 17.00–20.00 Uhr. Aus Platzgründen wird nur ein kleiner Teil den Sprung an die Renommier-Universitäten schaffen. Aus dem harten Wettstreit profitiert das Land aber insofern, als die Studenten lernen, was «arbeiten» heisst und das Bildungsniveau auch jener, die es nicht schaffen, doch recht hoch ist. Hier darf nicht verschwiegen werden, dass der Druck von Studium und Erwartungen der Eltern/Verwandten manche der jungen Leute so belastet, dass sie daran zerbrechen.

Unter dem Titel «Ganz einfach intelligenter» brachte der Spiegel kürzlich einen ausführlichen Bericht über eine von einem amerikanischen Professor gemachte Langzeitstudie, die den Intelligenzquotienten der Japaner zum Gegenstand hatte. Er basierte sich dabei auf den kulturneutralen «Wechsler Test». Das Ergebnis:

- Während der mittlere IQ der Japaner in der Altersklasse 35 und mehr Jahre bei 104 liegt, beträgt er in der jungen Generation – d.h. bis 25 Jahre – annähernd 111. Dies könnte den Japanern in Zukunft erhebliche Vorteile verschaffen. So wird die jüngere Generation fünfmal mehr Individuen mit einem IQ von über 130 aufweisen, als jene anderer entwickelter Länder. Nur 16% der Bevölkerung Nordamerikas und Europas übertreffen den IQ 115, in Japan sind es 35% der jüngeren Generation. In den nächsten 20 oder 30 Jahren aber wird diese Generation in Führungspositionen aufsteigen.

### *Die japanische Firma*

Betrachtet man die Organisationsformen grosser westlicher Firmen, dann drängt sich der Vergleich zum Militär auf. Die Gesellschaften besitzen generalstabsmässige Strukturen, bei denen die Kompetenzen strahlenförmig von oben nach unten aufgefächert sind. Oben wird gedacht und entschieden, unten wird ausgeführt. Oben sitzen die Wisser, unten die Nichtwisser.

Wenn man es auf das Wesentliche reduziert, kann man sagen, dass das japanische Modell darin besteht, allen Firmenangehörigen die Möglichkeit zur Beteiligung an den Denk- und Entscheidungsprozessen zu bieten, die nach dem westlichen System dem Management allein vorbehalten sind.

Japanische Firmen sind in der Zwischenzeit dafür bekannt, dass sie ihre Belegschaft in einer für westliche Ohren unerhörten Ausführlichkeit unterrichten – über die Wirtschaftslage, die Umsatzentwicklung, über Gewinne, Rücklagen, Verluste, über Gehälter bis hinauf zur Unternehmensleitung, über Automatisierungs- und Rationalisierungspläne – über alles, was die Firmenangehörigen interessieren könnte.

Dies ist ein personalintensives Programm, das sich nur durchziehen lässt, wenn eine grosse Anzahl Beteiligter mitmacht. Es ist auch ein arbeitsintensives Programm, bei dem nicht jeder dauernd auf die Uhr schauen darf.

So kommt es, dass die Büros und Werkstätten des Abends noch erleuchtet sind, wenn die normale Arbeitszeit schon lange beendet ist. Da sieht man die Leute kollegial beieinandersitzen und dann werden meist die inner- und ausserbetrieblichen Belange der Firma besprochen. Das Verbleiben in der Firma nach offiziellem Arbeitsschluss hat aber noch eine Reihe anderer, weniger arbeitsethischer Gründe. Wenn die Leute nämlich später am Abend in ihre Wohnorte zurückfahren – in den grossen Agglomerationen bedeutet dies eine Fahrt von durchschnittlich 1½ Stunden mit den öffentlichen Verkehrsmitteln – so vermeiden sie die grösste rush hour. Nach 7–8 Uhr abends sind die Züge weniger belegt und es reist sich ein bisschen angenehmer. Dennoch sieht man um diese Zeit wenig Männer heimkehren. Obwohl als Arbeitstiere verschrien, amüsieren sich die Japaner – und hier vor allem die Männer – recht gerne und so geht es meist vom Firmensitz in eines der unzähligen Ess- und Trinklokale, die es in jedem dicht bevölkerten Bezirk gibt. Auch dahin zieht man in Gruppen und in den meisten Fällen handelt es sich um Angehörige aus dem gleichen Betrieb.

In den japanischen Firmen pflegt man den Teamgeist und man gibt den Mitarbeitern das Gefühl, Mitglieder einer grossen Familie zu sein. Die gemeinsamen morgendlichen Turnübungen vor Arbeitsbeginn sieht man zwar nur noch wenig, doch wird auf andern Gebieten immer noch viel Wert auf Gemeinsamkeiten gelegt. So haben die meisten Firmen schmucke Arbeitsuniformen für das weibliche und oft auch für das Werkstatt-Personal.

Jede Gesellschaft hat ihr Signet, das die Betriebsangehörigen mit Stolz auf dem Revers tragen. Auch heute noch ist es vielfach üblich, dass der Chef vor Arbeitsbeginn ein paar aufmunternde Worte an die Belegschaft richtet – etwa in dem Sinne wie sie auf dem grossen Schild stehen, das eine japanische Firma an mehreren Stellen einer neuerstellten Montagehalle in ihrem Werk in der Bundesrepublik anbringen liess:

«Lasst uns unser Werk sauber und schön halten, lasst uns zu jedem nett und freundlich sein, lasst uns unsere Produkte mit grösster Sorgfalt herstellen, lasst uns jeden Tag etwas dazulernen.»

### *Das japanische Entlohnungs-System*

Das japanische Entlohnungs-System unterscheidet sich recht deutlich von den Praktiken in Europa. Neben den 12 normalen Monatssalären, welche die Lebens-Grundbedürfnisse in der Regel abdecken, erhält der japanische Arbeitnehmer zusätzlich 5–7 weitere Monatssaläre pro Jahr als Bonus. Diese zusätzliche Entschädigung ist variabel und richtet sich primär nach dem Geschäftserfolg und dem Einsatz des betreffenden Angestellten. Die Auszahlung erfolgt im Juni (der kleinere Teil) und der Rest Ende Jahr. Da diese doch recht beträchtlichen Beträge nicht unbedingt zur Besteitung der Lebenshaltungskosten benötigt werden, gelangt ein grosser Teil der Bevölkerung zweimal im Jahr zu bedeutenden finanziellen Mitteln, die dann zur Anschaffung nicht unbedingt lebensnotwendiger Güter verwendet werden (z.B. teure Uhren und Feueranzünder, Schmuck, Stereoanlagen, Luxuskleider und Accessoires, Überseereisen) oder dann aber auch für spätere Anschaffungen auf die Seite gelegt werden.

Eine weitere Eigenart der japanischen Salärstruktur liegt in der Beachtung des Senioritätsprinzips. Es ist eine feste Regel, dass das Salär jedes Jahr steigt und die oberste Grenze erst unmittelbar vor der Pensionierung erreicht wird. Das Ausscheiden aus dem festen Anstellungsverhältnis liegt im Vergleich zur Schweiz mit 55–60 Jahren relativ tief. Die Angehörigen des oberen Kaders werden dann aber oft noch auf freiberuflicher, loser und reduzierter Basis weiterbeschäftigt und geben dann als «adviser» oder Berater einen Teil ihrer reichen Erfahrung an die jüngere Generation weiter.

Nur die staatlichen Unternehmen kennen ein Renten-System, das mit unseren Pensionskassen verglichen werden könnte. In der Privatindustrie erhält der Arbeitnehmer beim Erreichen des Pensionsalters eine Abgangentschädigung, deren Höhe sich nach Dienstalter und Position richtet. Obwohl die Sozialleistungen weit weniger ausgebaut sind als bei uns, gibt es wenig Armut in Japan. Die Familie erfüllt dort noch weitgehend die Funktion des für sich Selbersorgens und es ist nach wie vor so, dass der älteste Sohn der Familie für seine Eltern zu sorgen hat. Ich hatte unter meinen Leuten in Japan einen intelligenten, jungen Mann von ca. 28 Jahren, den ich einmal auf seine Heiratspläne ansprach. Ohne Ausdruck geringsten Bedauerns erwiderte er mir, dass er im Moment gar nicht daran denke, da er für seinen Vater und seine Mutter zu sorgen habe und der Verdienst zur Zeit gar nicht ausreichte, um noch zusätzlich Frau und Kind zu unterhalten.

Es war eine goldene Periode – nicht nur für viele Schweizer Textilfirmen, für die sich Japan zu einem der besten Abnehmer entwickelte, sondern auch für alle japanischen Stellen, die in dem recht verwinkelten Einfuhr- und Vertriebssystem eingeschaltet waren. Nachdem die eingeführten Textilien erst über einen Importeur und 1–2 Grosshändler in den Laden gelangten, lagen die Einzelhandelspreise ein Mehrfaches über den Preisen ab Werk.

Das Erscheinen westlicher Gewebe, Drucke, Stickereien und Gewirke weckte das Interesse der einheimischen Textilindustrie. Dies ging einher mit einer rasanten Entwicklung der bildvermittelnden Medien und einer verstärkten Anlehnung an westliche Lebensgewohnheiten. Die europäischen Produkte dienten der einheimischen Industrie als Vorlage für den neuen Kurs. Mit einer Akribie sondergleichen wurde analysiert, Bedürfnisse abgeklärt, an Verbesserungen gearbeitet und Marktaklärun- gen getroffen – alles mit dem Ziel, etwas noch besseres zu schaffen als bereits vorlag.

Wir können das als kopieren bezeichnen – aber dieser Ausdruck wird der Sache nicht ganz gerecht. Auch der Japaner sieht darin keine niederträchtige Handlung. Er stellt sich auf den Standpunkt, dass man nicht Forschung und Entwicklung für etwas betreiben soll, was bereits erfunden worden ist, oder besteht.

Während sich die lokale Produktion so ständig in einem jahrelangen Prozess auf die aus dem Westen kommenden Impulse ausrichtete, erreichten gewisse Linien eine Stellung in bezug auf das Preis/Qualitätsverhältnis, welche sie auch für den Export prädestinierten. Es begannen die grossen Geschäfte mit Amerika, dann Europa und später mit dem mittleren Osten. Rückgrat dieser Exporte bildeten meist unifarben Polyestergewebe mit seidigem Charakter und einer Ausrüstung, wie sie in Europa erst mit mehrjähriger Verspätung gemacht werden konnte. Für Schlagzeilen sorgten dann später die Wildleder aus Mikrofasern wie Alcantara und Belleseime, die jahrelang keine eigentliche Konkurrenz aus Europa kannten. Die lokale Produktion ist heute so modisch und fa-

cettenreich, dass sich mit Gespür eine eigentliche Nouveauté-Kollektion zusammenstellen lässt, die durchaus mit Erzeugnissen aus Italien, Frankreich und der Schweiz verglichen werden kann.

Mitte der 70er Jahre zählten japanische Produzenten zu den besten Kunden der Dessin-Studios in Como, Mailand und Paris. Mittlerweile stellen japanische Dessinateure einen unübersehbaren Anteil an Ausstellern in der Trend-Set-Halle an der Interstoff in Frankfurt. Besuchern dieser Messe ist sicher auch aufgefallen, dass die Beteiligung japanischer Firmen an der Interstoff sprunghaft angestiegen ist. Während vor ca. 4 Jahren einzig Toyobo vertreten war, umfasst die japanische Delegation mittlerweile 26 Firmen.

Für Schlagzeilen sorgten jedoch in letzter Zeit vornehmlich die neue Generation der modernmachenden Designers. Während Hanae Mori schon vor Jahren einen ausgezeichneten Ruf in Ostasien und Amerika genoss, begründeten die jüngeren Talente ihr Renommé zum Teil direkt in der Hochburg der Couture – in Paris, wo man sie bald als «fashion samurais» bezeichnete. Heute weiss die ganze Welt, wer damit gemeint ist; Kenzo, Issey Miyake, Yohji Yamamoto und 8 andere, die sich mittlerweile an der Seine-Metropole etabliert haben.

Es wird interessant sein zu verfolgen, wie sich die Marktpräsenz der Firmen entwickeln wird, die jetzt in verstärktem Mass zur Interstoff drängen. Auch hier sieht man neben den Grossen wie Toyobo oder Kanebo teilweise dilettantische Bemühungen und Anfänge von kleineren Firmen, die nach Europa drängen. Ich wäre nicht erstaunt, wenn eines dieser Unternehmen, das heute vielleicht noch einen von Fehlern strotzenden Prospekt in deutscher und englischer Sprache aufliegen hat und auf Preisanfragen nur mit den Schultern zuckt oder mit entwaffnendem Lächeln «I don't know» antwortet, in 4–5 Jahren zu den Geheim-Tips unter den Messebeschauern zählen würde. Ob es dazu kommt, hängt einzig und allein vom Willen des japanischen Unternehmes ab, ob es wirklich nach Europa exportieren will. Wenn das seine Zielsetzung ist, wird es keine Mühe und Kosten scheuen, dieses Ziel zu erreichen.

Und das führt mich zu einem anderen Aspekt japanischer Strategien. Im Gegensatz zur europäischen oder amerikanischen Art, wo oft kurzfristiges Profitdenken im Vordergrund steht, planen die Japaner langfristiger und in grösseren Dimensionen. Um ein erklärtes Ziel zu erreichen, sind sie bereit, jahrelang hart und ohne Gewinn, ja sogar mit Verlust zu arbeiten. Das erklärte Ziel ist in der Regel ein Marktanteil, den sie sich vorgenommen haben. Ein bedeutender Marktanteil gibt Ihnen später den Handlungsspielraum, die investierten Kosten über einen Zeitraum von Jahren wieder hereinzuholen. Die Zeitspanne, in der ein japanisches Unternehmen um die Erlangung eines vorgenommenen Marktanteils kämpft, ist für die bestehenden Anbieter keine angenehme Zeit. Da kommt auch bei den Geschäftspraktiken ein gewisser Kamikaze-Geist zum Durchbruch und oft bleiben da alteingesessene, renommierte westliche Betriebe auf der Strecke. Beispiele zu zitieren fällt nich schwer und sie lassen sich auf dem Gebiet der Auto-, Motorrad-, Unterhaltungselektronik-, Photo- und Uhrenindustrie finden.

Es ist heute schon abzusehen, dass wir in den kommenden Jahren ähnlich markante Entwicklungen in den Sektoren Büroautomation, Roboter, Präzisionsmaschinen, Pharma, Transportmittel und Biochemie sehen werden.

Aus Publikationen, die ich aus Japan erhalte, ist ersichtlich, dass die auf dem lokalen Markt erhältlichen Produk-

te schon bedeutend weiter entwickelt sind als jene, die in den Export gelangen. In den Export kommt in der Regel nur, was vom grossen einheimischen Markt akzeptiert und für gut befunden worden ist. Dies hat den grossen Vorteil, dass die Produkte in fast allen Fällen technisch ausgereift sind und bereits in grossen Serien, d.h. kostengünstig, produziert werden können.

Sie werden sich fragen, ob dies denn ausreicht, um wirklich so erfolgreich zu sein. Die Frage ist berechtigt, denn die Löhne und Lebenshaltungskosten sind auch in Japan nicht mehr tief. Um eine klärende Antwort zu geben, müssen wir noch auf ein paar andere Punkte zu sprechen kommen, die ebenfalls von Bedeutung sind.

#### *Kindheit/Jugend/Erziehung*

Die Rollenverteilung in der japanischen Familie ist immer noch sehr starr. Die Frau gehört an Haus und Herd und der Mann ist für das Einkommen als Grundlage für den Unterhalt der Familie besorgt.

Die Erziehung der Kinder ist Sache der Frau, welche sich dieser Aufgabe mit Hingabe widmet und persönliche Interessen dahinter stellt. Die Kinder sind kleine Könige, werden adrett angezogen und da «Nein» ein sehr unjapanisches Wort ist, erleben sie unbeschwerte erste Lebensjahre. Die Achtung vor dem Kinde zeigt sich auch in den öffentlichen Verkehrsmitteln, wo Erwachsene und selbst betagte Personen aufstehen, um einem 4–5jährigen Knirps Platz zu machen.

Da die Kinder bei der Mutter in guten Händen sind, ist der Mann für die Arbeit frei und kommt in der Regel erst spät nach Hause. Beim durchschnittlichen «salaryman» bedeutet dies irgendwann zwischen 21.00–24.00 Uhr, wobei erwartet wird, dass die Frau geduldig auf ihn wartet und ihm erst noch Nachtessen und Bad bereitet.

Bereits mit 3 Jahren kommen die Kinder in den Kindergarten. Neben den öffentlichen Anstalten gibt es viele auf privater Basis, die jedoch recht kostspielig sind. Im Gegensatz zu uns kommen die Kleinen dort schon recht intensiv mit Technik und Sachgebieten in Kontakt, welche hier erst auf Primarschulstufe behandelt werden. Der Japaner hat ein recht unverkrampftes Verhältnis zur Technik und so kommt es, dass heute bereits in den Kindergarten Computer stehen, an denen Kinder spielen und spielerische Übungen machen können.

In diese Zeit fällt auch die erste Konfrontation mit der japanischen Schrift. Wenn Sie sich vorstellen, welche Fülle von Zeichen es gibt, wobei die einzelnen Charaktere erst noch in der richtigen Reihenfolge geschrieben werden müssen, so können Sie ermessen, welch gute Geistesschulung dies für das Gedächtnis und Kombinationsvermögen ist.

#### *Die japanischen Gewerkschaften*

Auch hier bestehen im Vergleich zu uns wesentliche Unterschiede. Die japanischen Gewerkschaften sind im Gegensatz zu uns nicht nach Branchen, sondern nach Firmen organisiert. Dadurch entfällt auch, von wenigen Ausnahmen abgesehen, die politische Ausrichtung. Sie konzentrieren sich auf die Firmenprobleme und die Verbesserung der Arbeits- und Lohnbedingungen in ihrem Betrieb. Auffallend ist, wie die Gewerkschaften langfristig denken und für sie in erster Linie die Existenz der Firma und damit auch die Erhaltung der Arbeitsplätze zählt. Sie verzichten in der Regel darauf, eines kurzfristigen Vorteils wegen den Bestand des Unternehmens zu gefährden. Wenn Sie das mit der Situation in England, Deutschland und anderen europäischen Ländern vergleichen,

liegt doch hier ein wesentlicher Unterschied, der sich schlussendlich in der Leistungsfähigkeit der Unternehmen ausdrückt. Dies bedeutet nicht, dass die Verhandlungen zwischen Firmenleitung und Gewerkschaftsvertretern immer in Minne laufen. Die Gewerkschafter gehen wenn nötig mit Fahnen und Spruchbändern auf die Strasse und im Betrieb selbst tragen die Gewerkschaftsangehörigen während der Verhandlungszeit rote Armbänder, um ihre Zugehörigkeit und Solidarität mit ihren Interesse-Vertretern zu dokumentieren. Zum Mittel des Streiks wird nur im äussersten Notfall gegriffen. Die Angestellten der öffentlichen Betriebe, wie Eisenbahn- und Transportunternehmen, zeigen in dieser Hinsicht jedoch weniger Hemmungen, die Arbeit temporär niederzulegen, um ihren Forderungen Nachdruck zu verleihen. Zusammenfassend lässt sich vielleicht sagen, dass zwischen Unternehmensleitung und Gewerkschaft eine Art Partnerschaft besteht. Die Interessenlage mag zeitweise verschieden sein, die langfristigen Ziele sind jedoch die gleichen.

#### *Der japanische Entscheidungsweg*

Wir sind gewohnt, dass unternehmerische Entscheide von den Firmenleitungen mehr oder weniger selbstständig getroffen werden. In Japan dagegen wird jeder wichtigere Entscheid «diskutiert», und zwar von unten nach oben. In kleinen Gruppen werden die Vor- und Nachteile einer Lösung erörtert, Alternativen erwogen, und erst wenn ein Konsensus vorhanden ist, wird der Vorschlag an die nächst höhere Stufe weitergegeben. Dort beginnt die Diskussion von neuem. Wenn schliesslich die Entscheidungsinstanz erreicht wird, so hat sich bereits ein Grossteil der direkt Interessierten mit dem Problem befasst und sich dazu geäußert. Es ist deshalb gelegentlich zu hören, die Unternehmensleitung falle keine Entscheide, sie genehmige bloss Vorschläge. Der Nachteil dieses Systems liegt in der Dauer des Entscheidungsprozesses. Bis sich jede Stufe mit dem Problem befasst und sich geäußert hat, vergeht viel Zeit. Besonders weil der Japaner gerne ausführlich diskutiert und unbedingt ein Konsensus aller Beteiligten angestrebt wird. Für westliche Begriffe verlaufen Diskussionen unter Japanern langatmig und ermüdend.

Der Vorteil dieses zeitraubenden und schwerfälligen Entscheidungsprozesses liegt aber darin, dass im Augenblick, wo der Entscheid gefällt wird, die meisten Betroffenen mit dem Problem bereits vertraut sind, wodurch die Umsetzung in die Praxis dann sehr rasch vor sich geht. Daneben spielt auch die Motivation eine grosse Rolle: Weil die Mitarbeiter am Entscheidungsprozess beteiligt waren, identifizieren sie sich mit der Lösung und versuchen, sie möglichst gut anzuwenden; sie stehen ihr nicht skeptisch und widerwillig gegenüber, wie es der Fall ist, wenn die Belegschaft den Eindruck hat, die Unternehmensleitung entscheide selbstherrlich und ohne Berücksichtigung der Praxis.

#### *Der japanische Qualitätsbegriff*

Die Frage der Qualität spielt in Japan eine grosse Rolle, denn der japanische Konsument ist ausserordentlich qualitätsbewusst. So genügt es nicht, dass ein Gerät einwandfrei funktioniert oder ein Produkt die angegebenen Spezifikationen erfüllt. Vielmehr müssen auch die Aufmachung und die äussere Verpackung makellos sein. Die nach Japan exportierenden Textilfirmen hatten oft Mühe, zu verstehen, dass selbst kleine Abweichungen gegenüber der Originalbestellung für die japanische Firma ein Grund zur Reklamation oder Annahmeverweigerung waren.

Dieses Qualitätsbewusstsein führt dazu, dass in der Produktion der Qualität eine Vorrangstellung zukommt. Selbst bei Massenproduktionen werden keine Fehlerquoten akzeptiert und der Aufwand zur Eliminierung auch der letzten, zahlenmäßig geringen fehlerhaften Stücke wird in Kauf genommen. «Zero defect», Null-Fehlerquote ist ein Leitspruch, der in vielen japanischen Betrieben gilt und die japanischen Firmen sind überzeugt, dass ihnen nur dieser hohe Qualitäts-Standard eine starke Marktposition sichert.

Da bei vielen Erzeugnissen gewisse Störungen im Gebrauch nie ganz auszuschliessen sind, gehört zur Qualität auch ein ausgezeichneter Service-Dienst.

Das Streben nach perfekter Qualität hat in der japanischen Industrie zu einer ganz besonderen Bedeutung des Begriffs «Quality Control» geführt. In vielen Betrieben kommt ihm eine Art «Dogma-Funktion» zu, doch entspricht er nur beschränkt unserem Begriff «Qualitäts-Kontrolle».

Die «Quality Control» beschränkt sich nicht auf eine Kontrolle des Endproduktes, sondern erfasst sämtliche Stufen der Produktion. Heute wird auch der Begriff «Total Quality Control» (TQC) verwendet, der besagt, dass die Qualitätskontrolle sämtliche Zweige eines Unternehmens erfasst, die Firmenleitung ebenso wie die Stabsabteilungen, die Serviceabteilung und die Produktion. Es wird darunter nicht nur die nachträgliche Überprüfung der geleisteten Arbeit auf allen Stufen verstanden, sondern vielmehr auch ein Arbeitskonzept, welches einerseits Fehler möglichst zum vornherein ausschliesst, welches aber auch laufend eine Verbesserung der Tätigkeit der Firma anstrebt. Dabei gehören die Rationalisierung, die Steigerung der Verkäufe, die Vergrösserung des Marktanteils und die Erhöhung des Profits ebenso zur Verbesserung der Arbeit wie die Schaffung neuer oder die Verfeinerung bestehender Produkte.

Die «Quality Control» hat in vielen Betrieben auch zur Bildung sog. «Quality Circles» geführt. In diesen «Circles» kommen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Abteilung in regelmässigen Abständen zusammen, um bestimmte Fragen ihrer Abteilung zu besprechen. Dabei liegt die Leitung der Zusammenkunft in der Regel nicht beim Abteilungschef, sondern bei einer Gruppe von Mitarbeitern, die von der Belegschaft selbst bestimmt werden. Oft hat in einer derartigen Besprechung ein Mitarbeiter einen Vorgang aus seinem Tätigkeitsbereich zu erklären, worauf die anderen Teilnehmer Fragen stellen oder Anregungen machen können. Zweck dieser Aussprachen ist es, einerseits das Verständnis der Mitarbeiter für die Tätigkeit der Abteilung zu fördern, gleichzeitig aber in der Diskussion nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen.

Diese «Quality Circles» werden als geeignetes Instrument betrachtet und ihre Bildung wird durch die Regierung ermuntert. Es wird ein Register der Betriebe geführt, die sie verwirklicht haben.

#### *Das Verhältnis zwischen Staat und Wirtschaft*

Als Gründe für die wirtschaftliche Stärke Japans werden oft die Verflechtung zwischen Staat und Industrie und das abgestimmte Verhalten der Firmen untereinander genannt. Diese Eigenheit wird oft als «Japan Incorporated» bezeichnet, womit ausgedrückt wird, dass Japan gegen aussen als Einheit auftrete. Die Verflechtung zwischen Wirtschaft und Staat ist schwierig zu definieren. Sie ist facettenreich, aber es ist bestimmt nicht so, dass die grossen Unternehmen wie Mitsubishi, Marubeni, Mitsui usw. Staatsbetriebe, oder staatlich gelenkte, oder subventionierte Betriebe wären.

Eine aktive Unterstützung der Exportindustrie erfolgt im wesentlichen durch die Japan External Trade Organisation JETRO und die Exportrisikogarantie. Eine starke Stellung hat auch die MITI, das Ministry of International Trade and Industry. Dieses Ministerium ist mit ausgezeichneten Wirtschaftsexperten bestückt, welche Handel und Industrie Ratschläge und Empfehlungen erteilen, die im Rahmen einer staatlich erarbeiteten langfristigen Marschrichtung für Wirtschaft und Staat liegen.

Die MITI erarbeitet auch in engem Kontakt mit der Wirtschaft eine eigentliche Industrie-Strategie. Die Regierung stellt dabei auch Mittel zur Verfügung und ist gleichzeitig dafür besorgt, dass die Firmen ihre Anstrengungen auf diesem Gebiet koordinieren, den Wirkungsgrad erhöhen und Doppelzwecke vermeiden.

Sehr verehrte Zuhörer, unter dem Titel «Japan macht auch in der Mode Schlagzeilen – was steckt dahinter?» habe ich versucht, Ihnen einen gerafften Einblick in die Thematik zu geben. Meine Ausführungen, die sich auch auf Erfahrungen anderer Personen stützen, die sich mit dieser Thematik befasst haben, sind nicht umfassend und in allen angesprochenen Gebieten liesse sich noch vermehrt in die Tiefe gehen und auch andere Aspekte beleuchten.

Zum Schluss möchte ich noch auf etwas hinweisen, das mir sehr am Herzen liegt. Ich habe in meinem Vortrag oft von «den Japanern», «den japanischen Firmen», also in einer sehr verallgemeinernden Form gesprochen. Obwohl ethnisch und strukturmässig homogenere Verhältnisse als in Europa herrschen, gibt es natürlich auch hier beträchtliche Unterschiede und eine generelle Verallgemeinerung wäre falsch und vermassen.

Sie könnten vielleicht auch den Eindruck gewonnen haben, in Japan sei nun alles besser. Auch dieser Schluss entspricht nicht den Tatsachen und das Land hat viele Probleme, die Gegenstand eines ebenso langen Vortrages bilden könnten. Das japanische Modell kann demnach auch nicht ohne weiteres auf unsere Verhältnisse übertragen werden.

Was mir wichtig erscheint – und hier komme ich wieder auf eine Aussage zu Beginn meiner Ausführungen zurück – ist, dass wir uns mit dem Phänomen «Japan» beschäftigen und versuchen, gegenseitig voneinander zu lernen.

Dir. H. Frei  
Siber Hegner, Textil AG, Zürich



Bänder	Bänder	Bänder	Bänder
aus Baum- wolle Leinen Synthe- tics und Glas	bedruckt bis 4-farbig ab jeder Vorlage für jeden Zweck kochecht preis- günstig	für die Beklei- dungs- Wäsche- Vorhang- und Elektro- Industrie	jeder Art Sie wün- schen wir verwirk- lichen



**Schweizerische  
Textilfachschule  
Wattwil**

**Den «geschenkten Tag»  
zum geselligen Beisammensein genutzt**

Just auf den 29. Februar fiel der diesjährige Skitag der Schweizerischen Textilfachschule. Und geschenkt schien den rund 90 Teilnehmern nicht nur dieser Tag, fern von den Zürcher und Wattwiler Schulstuben, sondern auch das sonnige Wetter im 1100 Meter hoch gelegenen Rietbach, der Bergstation der Sesselbahn von Krummenau im Obertoggenburg.

Als anspruchsvoll und fair taxierten die 66 Startenden die 300 Meter lange Riesenslalom-Strecke, welche die Webereimeister-Klasse unter kundiger Leitung von P. Rhyner mit 17 Toren gespickt hatte. Kräftig angefeuert von «STF-Fans», lieferten sich Lehrer und Studenten kurz vor Mittag einen spannenden und fröhlichen Wettkampf. Bei den Damen verteidigte Marianne Hasler (Webereitechnikerin) ihren Vorjahrestitel, Gabriele Walz (Textilkaufleute, Zürich) belegte den zweiten Rang, Irène Grüter (Dessinatrice) den dritten. Mit der Rangliste der Herren war für Überraschung gesorgt: die Wattwiler Schule sicherte sich einen überzeugenden Heimsieg, und mit Adolf Schmid schnappte ein Fachlehrer



Fachlehrer E. Wagner und Abwart E. Studach:  
«Ob wir das wohl auch noch könnten?»



Ausser Konkurrenz: Direktor E. Wegmann

den Schülern den ersten Platz um einige Sekundenbruchteile buchstäblich vor der Nase weg. Die Plätze zwei und drei belegten Gerald Rüdisühli (Webereimeister) und Werner Baumann (Textiltechniker).

Ob nun langlaufend, sonneanbetend auf der Terrasse des Bergrestaurants, bei stiebenden Abfahrten von der Wolzenalp auf 1500 m Höhe oder als Spaziergänger das herrliche Voralpengebiet am Fusse des Speers geniesend, für alle verflogen die Stunden nur zu schnell. «Sich einen Tag frei nehmen für die Schule» blieb nicht blosse Devise. Nach dem abendlichen Imbiss blieb man noch lange sitzen und pflegte das gesellige Miteinander. Bei dieser Gelegenheit durften noch drei bewährte Mitarbeiter der STF geehrt werden, welche dieses Jahr ihren Dienst quittieren; es sind dies die Damen T. Siegrist und I. Kengelbacher sowie Herr L. Gressbach.

Für die reibungslose Durchführung gebührt der organisierenden Textilveredler-Klasse und den beigezogenen Hilfen aus anderen Klassen Anerkennung. Der Schulleitung sei für den gelungenen Tag herzlich gedankt.

R. Peisker



**Schweizerische  
Textilfachschule  
Wattwil  
Abteilung Zürich**

**Seminare 84**

Nr.	Datum	Seminartitel	Zielgruppe	Referenten	Kosten Fr.
1	17. Mai und 24. Mai 1984	Kosten und Qualität	AVOR-Mitarbeiter Qualitätsicherungs- Mitarbeiter Gruppenleiter	W. Herrmann STF Zürich	240.-
2	21. und 22. September 1984	Bügeln und Fixieren (auch für Kleinbetriebe)	AVOR-Mitarbeiter Bügeleileiter und -mitarbeiter	G. Göring BTI, Mönchen- gladbach	300.-
3	26. und 27. Oktober 1984	Karo-Zuschnitt	AVOR-Mitarbeiter Zuschneiderleiter und Mitarbeiter	H.P. Werminghaus, BTI	300.-
4	19. bis 23. November 1984	Optimale Nähmethoden	Trainer, AVOR, Ausbilder, Gruppenleiter	Prof. D. Liekweg, Fachhochschule, Sigmaringen	480.-
5	25. 10./1. und 8. 11.1984 abends 3 Std.	Zeitgemässen Datenermittlung	AVOR-Mitarbeiter	W. Herrmann, STF Zürich	180.-



**Rückantwort:**

Schweiz. Textilfachschule  
Bekleidungstechnik  
Wasserwerkstrasse 119  
8037 Zürich

**Seminare 84**

Wir interessieren uns für das Seminar:

- Nr. 1 Kosten und Qualität
- Nr. 2 Bügeln und Fixieren
- Nr. 3 Karo-Zuschnitt
- Nr. 4 Optimale Nähmethoden
- Nr. 5 Zeitgemässen Datenermittlung

Bitte senden Sie uns für das (die) angekreuzten Seminar(e) nähere Unterlagen und Informationen zu.

Ort: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

An- und Verkauf von

**Occasions-Textilmaschinen  
Fabrikation von Webblättern  
E. Gross, 9465 Salez, Telefon 085 7 51 58**

*Dessins*

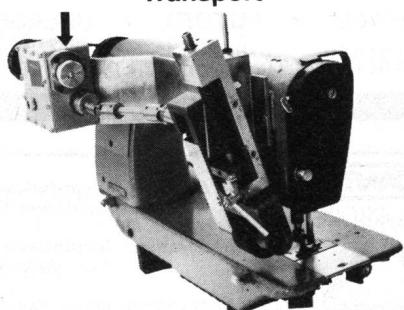
**M. HOFSTETTER**

Atelier für Jacquard-Patronen und Karten  
Telefon 01 463 46 66 Töpferstrasse 28 8045 Zürich

**paro** **apparatebau ag**  
für die nähende industrie

**Paro-26**

Hilfstransport-Einrichtung  
Puller mit  
intermittierendem  
Transport



Die unterbrochene Transportbewegung der Pullerwalze ist mit dem Nähtransport synchronisierbar.

Mit dem entsprechenden Montagesatz an fast alle Industrieantriebe-Nähmaschinen montierbar. Besonders geeignet für Zick-Zack- und Kettenstich-Nähmaschinen.

**Nähgeschwindigkeit:** bis 5000 Stiche/min.

**Stichlänge:** 0–7 mm, stufenlos verstellbar.  
*Neu:* von aussen verstellbar.

**Walzenlüftung:** von Hand oder pneumatisch,  
mit oder ohne Gegenwalze.

**Schmierung:** Getriebe im Ölbad,  
übrige Lager wartungsfrei.

**Antrieb:** über das Handrad.

**Bremse:** Bremskraft verstellbar.

Paro Apparatebau AG · Paul Rohner  
Grabenwies 2 · 8057 Zürich · Telefon 01/361 77 05