

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

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 94 (1987)

**Heft:** 5: .

**Rubrik:** Bekleidung

#### 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:** 12.01.2026

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

# Bekleidung

## Controlling in der Bekleidungs-Industrie

1. Was ist und was bezweckt Controlling?  
Modewort oder Führungs- und Steuerungsinstrument?
2. Controlling in der Bekleidungs-Industrie  
Das Instrumentarium (eine PC-Applikation für das Controlling)

### 1. Was ist und was bezweckt Controlling?

Controlling hat nur am Rande etwas mit Kontrolle zu tun. Das englische Verb «to control» bedeutet steuern, regeln, leiten. Der Controller ist demnach der Lotse im Unternehmen, der dem Kapitän hilft, mittels Zahleninformationen und Zahleninterpretationen, auf den unruhigen Gewässern der Wirtschaft den Zielhafen optimal anzusteuern und sicher zu erreichen.

Im Flugzeug, zum Beispiel, hat der Navigator die Controlling-Funktion. Aus den Informationen des Flugcomputers über interne und externe Bedingungen wie Treibstoffverbrauch, Fluglänge, Fluggewicht, Windschwindigkeiten und meteorologische Verhältnisse, berechnet er laufend die Abweichungen von Plan, vom Idealkurs und die notwendigen Kurskorrekturen, um unter den besten Bedingungen den Zielflughafen zu erreichen. Diese Daten übermittelt er dem Piloten, der die Korrekturen ausführt.

Gemäß Dr. Albrecht Deyhle, Leiter der Controller-Akademie in Gaunting bei München, wird die Controlling-Funktion wie folgt definiert: Die Controlling-Funktion soll dafür sorgen, dass eine Informationsmethodik existiert, die veranlassend darauf hinwirkt, dass die Unternehmung Gewinn erzielt. Folglich gehört zum Controlling ein dafür geeignetes Rechnungswesen und eine entsprechende Planungssystematik.

#### Controlling als Führungsfunktion:

ist ein Instrument der Unternehmens-Führung und -Steuerung, das helfen soll, die Existenzfähigkeit, die Ertrags- und Finanzkraft des Unternehmens zu sichern. Es ist die Aufgabe des Managements den Controlling-Prozess (Zielsetzung, Planung und Steuerung) zu bewerkstelligen.

#### Controlling als Instrumentarium:

ist ein Instrumentarium, das die Unternehmens-Führung beim unternehmerischen Entscheidungs- und Steuerungsprozess durch Informationen unterstützt. Dazu gehören, unter anderem: Finanz- und Rechnungswesen, Unternehmensplanung, EDV, Überwachung wesentlicher Abweichungen (Soll-Ist-Vergleich) und ein Kennzahlensystem.

Das Controlling ist im Unternehmen die zentrale Sammelstelle für alle inner- und ausserbetrieblichen Informationen, die entsprechend einer soliden Philosophie (Leitbild) interpretiert, konsolidiert und komprimiert werden und als Listen, Kennzahlen, Grafiken und Berichten der Führungsebene als Entscheidungsgrundlagen dienen.

Das wichtigste Element ist dabei die Feststellung von möglichen Abweichungen vom Plan und vorgegebene Zielkurs. (Zum Beispiel vom Umsatzplan, vom Kostenbudget etc.) Die Abweichungen werden analysiert, bei der entsprechenden Kostenstelle hinterfragt und dann eine angemessene Kurskorrektur vorgeschlagen. Dies kann mit den modernen Mitteln der EDV regelmäßig jede Woche, zweimal im Monat oder monatlich erfolgen. Je schneller die Abweichung festgestellt wird, je kleiner sie ist, desto schneller kann die Korrektur eingeleitet werden.

### 2. Controlling in der Bekleidungs- und Textil-Industrie

In der Bekleidungs- und Textil-Industrie ist Controlling trotz sehr hohem Anteil an Intuition und Vorausblick in der Unternehmensführung, von grösster Bedeutung. Symbolcharakter hat hier die bekannte Figur aus dem Buch der «Struwwelpeter» – Hans-Guck-in-die-Luft hat den Weitblick und... trotzdem fällt er in den Bach! Ihm fehlte vom Controller die Information «Bach»! Nach meinen Erfahrungen ist dieses Führungs- und Steuerungsinstrument in der Bekleidungs-Industrie besonders wichtig, weil deren Produkte im allgemeinen sehr kurzlebig sind. Fehlplanungen, Fehlkalkulationen und Fehldispositionen im Betrieb und auf dem Markt können aber dank Controlling sehr schnell erkannt und korrigiert werden bevor es zu spät ist.

Bevor zwar ein Controlling in einem Betrieb funktionieren kann, sind folgende Voraussetzungen unbedingt zu erfüllen:

#### Leitbild:

Es darf angenommen werden, dass jedes Unternehmen ein formuliertes Leitbild hat. – Manchmal ist es zwar nur im Kopf des Unternehmers. – Das Leitbild ist die langfristige Firmenphilosophie. Folgende Fragen werden u. a. darin beantwortet:

- als was ist unsere Firma auf den Markt angetreten?
- was ist unser Daseins-Zweck?
- welches Image hat das Unternehmen?
- ist sie eine Firma, die für den anspruchsvollen Bedarf Qualität liefert oder ist sie ein Unternehmen, das den breiten Markt versorgt? usw.

Das Leitbild ist aber auch die Grundlage für die innerbetriebliche Verständigung.

#### Budget und BAB:

Das Wort Budget wird heute im Sinne der gesamten Unternehmensplanung gebraucht und umfasst z. B. Umsatzbudget, Kostenbudget, Finanzbudget etc. Wir wollen hier nicht weiter darauf eingehen.

Der Betriebsabrechnungsbogen hat nach der Einführung der Deckungsbeitragsrechnung zwar an Wichtigkeit verloren, dient allerdings dem Rechnungswesen zu einem sicheren Verteilen der Fixkosten, Gemeinkosten und Einzelkosten (= Standard-Grenzkosten) auf Kostenstellen oder Kostenträger, wie sie in der Deckungsbeitragsrechnung gebraucht werden.

#### Deckungsbeitragsrechnung:

Die DB-Rechnung ist ein Management-Informationssystem, das innerhalb der Einfluss-Sphäre der Unternehmen planmäßig dafür sorgt, dass die vollen Kosten gedeckt sind und nach Möglichkeiten des Marktes und der Artikelgruppen ein angemessener Gewinn erzielt wird, unter der die Wachstum- und Entwicklungs-Aufgaben der Unternehmen aus eigener Kraft finanziert werden.

**Kalkulation:**

In der Artikelkalkulation müssen die im Plan der Dekunktionsbeitragsrechnung gerechneten Kosten absolut eingehalten werden und dem Verkauf als bedingungslose Limite bekannt sein, unter der nicht verkauft werden darf. Eine Standard-Artikel-Kalkulation eines Konfektions-Unternehmens könnte wie folgt aussehen:

**Artikelkalkulation:**

- Materialkosten
- + Fertigungslöhne
- + Fertigungsgrenzkosten
- = Total Fertigungskosten
- + Fixkosten (Standard GK)
- = Selbstkosten
- + kalkulatorischer Gewinn
- = Verkaufspreis netto
- + Verkaufskosten
- + Erlösminderungen
- = Verkaufspreis brutto

**Artikel-Erfolgsrechnung:**

- Verkaufspreis brutto
- Verkaufskosten
- Erlösminderungen
- = Verkaufspreis netto
- Total Fertigungskosten
- = DB in Franken
- = DB in % von VP netto

Das Controlling in der Bekleidungs-Industrie bringt dem Unternehmer unter vielen anderen, besonders folgende Vorteile:

- keine spontane, intuitive Reaktionen mehr auf Abweichungen. Ich habe sehr oft erfahren, dass beim Korrigieren von Abweichungen vom Soll, aus Mangel an aktuellen Informationen und durch übereilte Interpretation der Abweichung, in den meisten Fällen intuitiv, spontan und unter Druck (Markt!) gehandelt wird. Dass dabei zu wenig oder übermäßig korrigiert wird, ist beinahe unvermeidlich. Es fehlen die genauen Informationen zur zielorientierten Steuerung.
- das Controlling liefert dem Unternehmer alle Grundlagen, um jeweils die adequate Kurskorrekturen vorzunehmen. Die Führungsebene erhält einen Contoller-Bericht mit folgendem Inhalt:

  - Feststellung der Ist-Abweichung vom Soll (= Anamnese)
  - Analyse, Ergründung der Ursache (= Diagnose)
  - Vorschlag, wie das Ziel dennoch erreicht werden kann, oder wenn nicht, welches Ziel erreicht wird, wenn was gemacht wird (= Therapie)

Vor der definitiven Entscheidung zur Therapie, sollte die Frage «Was bringts?» möglichst genau beantwortet werden können. Ein solcher Feed-Back aus der Zukunft ist allerdings mit den normalen Mitteln des Controllings nur durch langes Rechnen möglich.

Ein neues Software-Programm-Paket gibt uns heute jedoch die Möglichkeit die Therapie zu simulieren und inner Minuten in der Artikel-Erfolgsrechnung, in der Management-Erfolgsrechnung und in den Kennzahlen festzustellen, welche Auswirkung die gewählte Korrektur auf das Saison- oder Jahresergebnis haben wird. Ist nun die vorgesehene Therapie in der Simulation erfolgreich, fällt die Entscheidung über deren Durchführung leichter.

Nach diesem kurzen und sicher unvollständigen Überblick über Controlling, nachstehend einige Beispiele von Auswertungen des Ergebnis-Controlling, der Kennzahlen und der Grafiken aus dem Software-Paket «Controller's Toolbox» von der COSAG, Controlling Software AG, Jona.

P. A. Vuilleumier  
Unternehmensberatung – Controlling  
8700 Küsnacht

## **Umweltschutz**

### **Die Schweiz und das europäische Jahr der Umwelt**

Der Präsident des nationalen Komitees für das europäische Jahr der Umwelt, der Genfer Guy Olivier Segond, hat anlässlich einer Pressekonferenz die Bedeutung dieses internationalen Impulsprogramms umrissen und den schweizerischen Beitrag an diesem gesamteuropäischen Anlass näher erläutert.

Einleitend wies er darauf hin, dass die Ausbeutung gewisser natürlicher Ressourcen und die Abfall-Lagerung in der Natur, sowie auch die weltweite Industrialisierung zu einer Zersetzung des gesamten Ökosystems geführt hätten. Das Bewusstsein über die langfristigen Konsequenzen von Umweltveränderungen sei in den Industrieländern aber offensichtlich geworden. Umfragen stellen die ökologische vor die militärische Sicherheit.

Das Europäische Umweltjahr wird vom Nationalen Komitee als Chance für die Schweiz gewertet, kurz nach der Katastrophe von Schweizerhalle die Möglichkeiten einer engeren Zusammenarbeit mit den anderen europäischen Ländern auszunützen und die schweizerischen Anstrengungen auf dem Gebiet des Umweltschutzes einer internationalen Öffentlichkeit bekannt zu machen.

In seinen weiteren Ausführungen meinte Segond, dass die schweizerische Wirtschaft den Umweltschutz weniger als Belastung, als vielmehr als eine Chance betrachten solle. Eines der Anliegen des Komitees ist es denn auch die Versöhnung von Ökologie und Ökonomie im Rahmen verschiedener Projekte zu erreichen.

Zu den besonderen schweizerischen Projekten im Rahmen dieses europäischen Umweltjahres gehören die Beteiligung des Uno-Programms für die Umwelt am Comptoir in Lausanne, eine TCS-Kampagne für saubere Luft, Ausbildungskurse für kantonale und kommunale Beamte, die mit dem Vollzug des Umweltschutzgesetzes beauftragt sind, die mögliche Schaffung eines schweizerischen Ausbildungszentrums für Naturschutz in Zusammenarbeit mit der Universität Neuenburg sowie eine vergleichende Darstellung der Umweltschutzgesetzgebungen in der Schweiz und in der EG, die Erstellung einer ökologischen Bilanz einer Stadt am Beispiel der Stadt Genf. Schliesslich findet im September in Basel unter dem Patronat der EG ein Rockkonzert mit dem Motto «Water is life» statt.

Einer der Höhepunkte des Umweltjahres in der Schweiz wird die Europäische Konferenz über Industrie und Umwelt vom 12. bis 14. Oktober 1987 in Interlaken und der Besuch des europäischen Umweltkommissars Stanley Clinton Davis sein. Dieser hatte sich bei einem Treffen mit Segond erfreut gezeigt, dass die Schweiz als erstes Nicht-EG-Land ein Nationales Komitee für das Europäische Jahr der Umwelt gebildet hat.

Wichtig ist, dass die verschiedenen Projekte nicht nur punktuelle Initiativen bleiben, sondern den Beginn eines eigentlichen Umweltprozesses in der Schweiz markieren.

Dem Nationalen Komitee, das im vergangenen Februar vom Bundesrat eingesetzt worden ist, gehören über