

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

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 96 (1989)

**Heft:** 5

**Rubrik:** Volkswirtschaft

#### Nutzungsbedingungen

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

#### Conditions d'utilisation

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

#### Terms of use

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

**Download PDF:** 14.01.2026

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

# Volkswirtschaft

## Zukunfts Märkte als unternehmerische Herausforderung

Manche Unternehmen sehen sich mit Marktentwicklungen konfrontiert, welche von sämtlichen beteiligten Mitarbeitern eine erhöhte Motivation zu entsprechenden Anpassungsleistungen und Flexibilitätsbereitschaft voraussetzen. Zum Wandel des Marktumfelds gehören vor allem die Dynamik der technologischen Entwicklung, die Verkürzung der Produktlebensdauer, die Notwendigkeit zur Produktdifferenzierung angesichts der relativen Sättigung vieler Märkte, deren Globalisierung bezüglich Kundenbeziehungen und Auftreten von Konkurrenten sowie das höhere qualitative Anspruchsniveau der Kunden und Mitarbeiter. Um auch in Zukunft überleben zu können, kommt nicht zuletzt der Unternehmensführung die Aufgabe zu, Massnahmen zu ergreifen, welche die Effizienz der Unternehmensleistung und die Innovationskraft des Betriebs steigern. Entsprechende Massnahmen unterscheiden sich je nachdem, welche (Umwelt-)Bereiche innerhalb und ausserhalb des Unternehmens von Veränderungen betroffen sind. In diesem Zusammenhang spielen nicht zuletzt die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, das Verhalten der Konkurrenz, die Bedürfnisse der Kundschaft und des eigenen Personals sowie die Organisationsmuster der einzelnen Firmenabteilungen (wie Produktion, Marketing, Vertrieb oder Kundendienst) eine wesentliche Rolle. Ein effizientes Management zeichnet sich dabei dadurch aus, ein Führungsverhalten an den Tag zu legen, das die verbesserte Anpassung des Unternehmens an die Umweltveränderungen ermöglicht und ein Betriebsklima schafft, welches die Motivation der Mitarbeiter – eine zentrale Unternehmensressource – nachhaltig fördert.

### Strategien zur Bewältigung des Strukturwandels

Eine der zentralen Aufgaben einer Unternehmensführung liegt darin, ein Leitbild, eine Vision zu entwerfen, die Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern eine klare Richtschnur für ihr Handeln vermittelt. Diese Vision gilt es in entsprechende strategische und operative Massnahmen umzusetzen und dabei eine Unternehmenskultur zu schaffen, die auf die Firmenangehörigen stimulierend wirkt. Dabei geht es darum, die Bedürfnisse der verschiedenen Bezugsgruppen zu erfüllen und in der Praxis grundlegende Fähigkeiten zu verwirklichen, welche die Marktüberlegenheit des Unternehmens gegenüber der Konkurrenz ermöglichen. Dazu gehört z.B. die Fähigkeit, Innovationen marktmässig rascher als die Konkurrenz umzusetzen, einen hohen Qualitätsstandard zu gewährleisten, den wechselnden Kundenbedürfnissen rasch zu entsprechen und (Zusatz-)Dienstleistungen anzubieten, die den Nutzen der Unternehmensleistung für den Kunden – und damit dessen Bindung an die Firma – erhöhen. Um diese Fähigkeiten zu erreichen, sind oftmals entsprechende organisatorische Veränderungen notwendig, die von entsprechendem Führungsverhalten und Anstrengungen zur Mitarbeiterförderung begleitet werden. Dies umfasst z.B. kleinere organisatorische, autonom arbeitende Einheiten im Sinne von Profit-Centers (auch innerhalb grösserer Firmen), kooperative Führungsstile, effiziente Informations- und Kommunikationswege, Förderung der Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter und ausgeprägt zielorientierte innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung. Als Vorteile entsprechender Massnahmen können vermehrte Mitarbeitermotivation, raschere und intensivere Entscheidungsprozesse, bessere Unternehmensergebnisse und effizientere Marktleistungen resultieren.

### Auch in Zukunft hohe Anforderungen an die Geschäftsleitung

Die Aufgabe des obersten Managements wird auch weiterhin darin bestehen, im Dialog mit den Firmenmitarbeitern konsequent die Vorgabe von Zielen vorzunehmen und die entsprechenden Umsetzungsleistungen zu koordinieren. Dabei steht eine innovative Langfriststrategie und nicht Besitzstandswahrung im Vordergrund, da sich die Marktbedingungen sehr rasch ändern können. Diese Anforderungen lassen sich am besten verwirklichen, wenn in einer Firmenleitung fundiertes Fachwissen, strategisches Denken, visionärer Weitblick, Führungsqualitäten, kommunikative Offenheit und Problemlösungsfähigkeiten vereinigt sind.

Martin Leber

## Schweizer Textilaussenhandelsbilanz

Die Textilindustrie profitierte 1988 von der guten Weltkonjunktur sowie von der günstigen Wechselkursentwicklung des Schweizer Frankens. Der Exportrückgang des Jahres 1987 konnte nicht nur wieder aufgefangen werden, die Ausfuhren übertrafen sogar leicht das Ergebnis von 1986.

### Veränderungen der Textilaussenhandelsstruktur

Bei einem Exportvolumen von 3180 Mio. Fr. (nominal, sowie ohne Rohstoffe und ohne Bekleidung) erhöhten sich die Ausfuhren im Vergleich zum Vorjahr um rund 8%:

Jahr	Importe Mio. Fr.	Exporte Mio. Fr.	Mehrausfuhr Mio. Fr.
1986	1882	3169	1287
1987	1800	2934	1134
1988	2237	3180	943

Einzig die Ausfuhren nach Amerika nahmen ab, dafür gewann der asiatische Raum an Bedeutung. Die EG als Aussenhandelspartner konnte ihre dominierende Stellung gegenüber der EFTA und den anderen Absatzdestinationen weiterhin ausbauen. Eine enorme Erhöhung ergab sich bei den Importen, die 1988 2237 Mio. Fr. betrugen und zu einer Reduktion des Aussenhandelsüberschusses auf 943 Mio. Fr. führten. Auch hier steht die EG mit einem Anteil von rund 87% des Importvolumens an erster Stelle.

### Weiterhin keine Verbesserung in den Bereichen Bekleidung und Wäsche

Der negative Trend im Aussenhandel der schweizerischen Bekleidungsindustrie hielt auch für das Jahr 1988 an. Die Exporte betrugen 756 Mio. Franken, was einer Abnahme von 9,6% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Leicht reduzierten sich auch die Importe und zwar um 2,7% von 4256 Mio. Franken im Jahre 1987 auf 4141 Mio. Franken im Jahre 1988:

Jahr	Importe Mio. Fr.	Exporte Mio. Fr.	Mehreinfuhr Mio. Fr.
1986	3907	865	3042
1987	4256	836	3420
1988	4141	756	3385

Absolut sanken die Ausfuhren aber weniger stark als die Einfuhren, worauf auch die Abnahme der Mehreinfuhr von 35 Mio. Franken zurückzuführen ist.

**Die schweizerischen Textilimporte 1986–1988**, ohne textile Rohstoffe und ohne Bekleidung, in 1000 Franken.

	1988		1987		1986		1988 zu 1987		1988 zu 1986	
	Importe	Rang	Importe	Rang	Importe	Rang	Zu- oder Abnahme %		Zu- oder Abnahme %	
Bundesrepublik Deutschland	762 129	1	591 480	1	598 528	1	+ 28,9	+ 27,3		
Italien	350 957	2	257 767	2	272 446	2	+ 36,2	+ 28,8		
Frankreich	188 349	3	150 267	3	168 314	3	+ 25,3	+ 11,9		
Österreich	181 741	4	143 795	4	164 347	4	+ 26,4	+ 10,6		
Belgien – Luxemburg	114 477	5	103 611	5	107 024	5	+ 10,5	+ 7,0		
Niederlande	100 897	6	88 858	6	93 163	6	+ 13,5	+ 8,3		
Grossbritannien/Nordirland	90 148	7	79 225	7	82 438	7	+ 13,8	+ 9,4		
Iran	56 766	8	66 394	8	60 504	8	- 14,5	- 6,2		
Indien	34 481	9	36 295	9	37 972	9	- 5,0	- 9,2		
Volksrepublik China	30 867	10	27 497	11	33 309	10	+ 12,3	- 7,3		
Pakistan	30 722	11	30 122	10	27 163	12	+ 2,0	+ 13,1		
Türkei	28 023	12	20 781	14	17 943	15	+ 34,8	+ 56,2		
Japan	26 807	13	23 530	13	31 579	11	+ 13,9	- 15,1		
Dänemark	24 659	14	23 588	12	22 619	13	+ 4,5	+ 9,0		
Portugal	24 574	15	8 524	22	8 574	20	+ 188,3	+ 186,6		
USA	24 166	16	17 641	15	20 898	14	+ 37,0	+ 15,6		
Spanien	16 058	17	8 646	21	8 165	22	+ 85,7	+ 96,7		
Brasilien	14 895	18	9 199	20	13 187	18	+ 61,9	+ 13,0		
Taiwan	14 423	19	3 173	31	2 214	33	+ 354,6	+ 651,4		
Nepal; Bhutan	12 293	20	9 485	19	5 906	25	+ 29,6	+ 108,1		
Afghanistan	11 524	21	14 810	16	13 367	17	- 22,2	- 13,8		
Schweden	10 479	22	9 588	18	10 562	19	+ 9,3	- 0,1		
Griechenland	9 757	23	3 097	32	3 390	30	+ 215,0	+ 187,8		
Peru	8 319	24	7 025	24	8 344	21	+ 18,4	0		
Hongkong	7 459	25	10 712	17	14 182	16	- 30,4	- 47,4		
Süd-Korea	7 090	26	6 582	25	6 210	24	+ 7,7	+ 14,2		
Tschechoslowakei	6 151	27	3 663	30	4 924	28	+ 67,9	+ 24,9		
Tunesien	5 955	28	6 040	26	5 307	27	- 1,4	+ 12,2		
Marokko	5 437	29	4 252	27	5 504	26	+ 27,9	- 1,2		
Sowjetunion	5 249	30	7 209	23	7 394	23	- 27,2	- 29,0		
Finnland	4 763	31	3 686	29	3 499	29	+ 29,2	+ 36,1		
Ägypten	4 043	32	4 104	28	2 480	31	- 1,5	+ 63,0		
Thailand	2 699	33	561	44	927	42	+ 381,1	+ 191,2		
Deutsche Demokratische Republik	2 353	34	761	42	1 147	40	+ 209,2	+ 105,1		
Ungarn	2 198	35	2 015	36	2 120	35	+ 9,1	+ 3,7		
Bangladesh	2 073	36	2 501	33	1 728	36	- 17,1	+ 20,0		
Irland	1 777	37	2 450	34	2 326	32	- 27,5	- 23,6		
Israel	1 487	38	897	39	470	46	+ 65,8	+ 216,4		
Albanien	1 461	39	2 095	35	2 132	34	- 30,3	- 31,5		
Polen	1 451	40	309	47	400	47	+ 369,6	+ 262,8		
Jugoslawien	1 076	41	1 091	38	1 610	38	- 1,4	- 33,2		
Kanada	897	42	877	40	947	41	+ 2,3	- 5,3		
Philippinen	846	43	190	48	86	55	+ 345,3	+ 883,7		
Rumänien	720	44	1 451	37	1 480	39	- 50,4	- 51,4		
Südafrika	688	45	405	46	471	45	+ 69,9	+ 46,1		
Sri Lanka	472	46	442	45	868	43	+ 6,8	- 45,6		
Singapur	467	47	129	50	81	57	+ 262,0	+ 476,5		
Australien	430	48	39	61	30	67	+ 1 002,6	+ 1 333,3		
Indonesien	372	49	43	59	25	69	+ 765,1	+ 1 388,0		
Norwegen	358	50	607	43	850	44	- 41,0	- 57,9		
Jordanien	217	51	-	-	2	91	-	+ 10 750,0		
Uruguay	170	52	-	-	1	95	-	+ 16 900,0		
Malaysia	158	53	32	63	153	49	+ 393,8	3,3		
Panama	156	54	-	-	-	-	-	-		
Mexiko	153	55	40	60	15	70	+ 282,5	+ 920,0		
Argentinien	122	56	773	41	1 721	37	- 84,2	- 92,9		
Zypern	89	57	2	82	2	86	+ 4 350,0	+ 4 350,0		
Kolumbien	75	58	8	73	122	53	+ 837,5	- 38,5		
Niger	68	59	-	-	1	150	-	+ 6 700		
Arabische Emirate	67	60	75	52	136	51	- 10,7	- 50,7		
Neuseeland	61	61	23	64	33	65	+ 165,2	+ 84,8		
Saudi-Arabien	60	62	62	55	36	64	- 3,2	- 6,3		
Europa	1 929 962		1 514 697		1 585 597		+ 27,4	+ 21,7		
davon EG	1 683 785		1 317 514		1 366 588		+ 27,8	+ 23,2		
davon EFTA	197 352		157 721		179 272		+ 25,1	+ 10,1		
Amerika	49 107		35 834		45 359		+ 37,0	+ 8,3		
Afrika	16 316		14 968		14 158		+ 9,0	+ 15,2		
Asien	241 459		233 693		237 244		+ 3,3	+ 1,8		
Australien/Ozeanien	496		62		62		+ 700,0	+ 700,0		
Welt total	2 237 340		1 799 254		1 882 420		+ 24,3	+ 18,9		

Erfasst sind alle Länder mit schweizerischen Exporten im Werte von über Fr. 50 000.– im Jahre 1988

Importe ausländischer Textilien 1988 nach Lieferkategorien					
Anzahl Länder	Mit Lieferungen total pro Land (in Franken)	Total Lieferungen dieser Länder (in Mio. Franken)	In % vom Textiliimport Schweiz		
62	- 200 000	1,6		0,1	
11	200 001 - 500 000	3,1		0,1	
4	500 001 - 1 000 000	3,2		0,1	
5	1 000 001 - 2 000 000	7,3		0,3	
6	2 000 001 - 5 000 000	18,1		0,8	
8	5 000 001 - 10 000 000	55,4		2,5	
6	10 000 001 - 20 000 000	79,7		3,6	
8	20 000 001 - 50 000 000	224,3		10,0	
2	50 000 001 - 100 000 000	146,9		6,6	
6	über - 100 000 000	1 698,6		75,9	
118		2 238,2		100,0	
Aus 76 Ländern werden keine Textilien direkt in die Schweiz importiert					

### Die schweizerischen Textilexporte 1986–1988, ohne textile Rohstoffe und ohne Bekleidung, in 1000 Franken.

	1988		1987		1986		1988 zu 1987	1988 zu 1986
	Exporte	Rang	Exporte	Rang	Exporte	Rang	Zu- oder Abnahme %	Zu- oder Abnahme %
Bundesrepublik Deutschland	839 448	1	765 210	1	808 942	1	+ 9,7	+ 3,8
Italien	425 510	2	405 149	2	397 898	2	+ 5,0	+ 6,9
Frankreich	317 894	3	285 015	3	304 543	3	+ 11,5	+ 4,4
Österreich	297 512	4	263 096	5	293 499	5	+ 13,1	+ 1,4
Grossbritannien/Irland	287 069	5	267 332	4	296 867	4	+ 7,4	- 3,3
USA	123 479	6	140 454	6	132 172	6	- 12,1	- 6,6
Japan	92 696	7	80 754	8	75 797	9	+ 14,8	+ 22,3
Belgien – Luxemburg	89 056	8	82 328	7	97 729	7	+ 8,2	- 8,9
Schweden	73 252	9	74 382	9	76 878	8	- 1,5	- 4,7
Portugal	65 487	10	59 097	11	60 499	11	+ 10,8	+ 8,2
Niederlande	61 220	11	60 777	10	72 695	10	+ 0,7	- 15,8
Finnland	44 780	12	44 309	12	55 967	12	+ 1,1	- 20,0
Dänemark	44 277	13	43 414	13	50 064	14	+ 2,0	- 11,6
Algerien	32 214	14	14 730	20	37 171	15	+ 118,7	- 13,3
Spanien	30 762	15	26 203	15	20 303	18	+ 17,4	+ 51,5
Saudi-Arabien	29 125	16	37 530	14	54 818	13	- 22,4	- 46,9
Süd-Korea	28 962	17	9 856	24	5 327	36	+ 193,9	+ 443,7
Kanada	21 913	18	24 066	17	27 816	17	- 8,9	- 21,2
Hongkong	21 835	19	18 924	18	17 685	21	+ 15,4	+ 23,5
Griechenland	19 362	20	24 356	16	29 949	16	- 20,5	- 35,4
Australien	15 195	21	11 301	23	13 417	23	+ 34,5	+ 13,3
Norwegen	15 139	22	14 734	19	18 352	20	+ 2,7	- 17,5
Arabische Emirate	12 715	23	13 171	21	19 980	19	- 3,5	- 36,4
Singapur	11 254	24	11 765	22	13 615	22	- 4,3	- 17,3
Jugoslawien	9 999	25	7 524	26	11 956	24	+ 32,9	- 16,4
Volksrepublik China	9 279	26	5 300	34	6 982	31	+ 75,1	+ 32,9
Taiwan	9 170	27	4 974	37	3 304	48	+ 84,4	+ 177,5
Südafrika	8 451	28	7 521	27	7 946	26	+ 12,4	+ 6,4
Irland	8 007	29	6 285	30	7 457	27	+ 27,4	+ 7,4
Ungarn	7 477	30	6 230	31	9 313	25	+ 20,0	- 19,7
Brasilien	7 306	31	5 031	36	6 021	33	+ 45,2	+ 21,3
Türkei	6 968	32	5 187	35	6 415	32	+ 34,3	+ 8,6
Tunesien	6 810	33	6 330	29	7 075	29	+ 7,6	- 3,7
Marokko	6 564	34	3 489	42	4 002	42	+ 88,1	+ 64,0
Deutsche Demokratische Republik	6 034	35	5 477	33	4 316	39	+ 10,2	+ 39,8
Polen	5 852	36	8 504	25	7 316	28	- 31,2	- 20,0
Indien	5 478	37	2 358	49	2 275	57	+ 132,3	- 140,8
Israel	5 026	38	4 878	38	6 991	30	+ 3,0	- 28,1
Irak	4 615	39	1 116	60	4 411	37	+ 313,5	+ 4,6
Kuwait	4 396	40	3 279	44	3 861	44	+ 34,1	+ 13,9
Nigeria	4 204	41	5 643	32	5 627	35	- 25,5	- 25,3
Thailand	4 133	42	2 213	51	2 535	56	+ 56,8	+ 63,0
Venezuela	4 060	43	3 991	40	4 374	38	+ 1,7	- 7,2
Tschechoslowakei	4 003	44	3 936	41	3 249	49	+ 1,7	+ 23,2
Philippinen	3 862	45	2 551	47	1 304	63	+ 51,4	+ 196,2
Sowjetunion	2 999	46	6 339	28	3 852	45	- 52,7	- 22,1
Mexiko	2 959	47	1 963	52	3 340	47	+ 50,7	- 11,4
Bulgarien	2 818	48	3 438	43	4 018	41	- 18,0	- 29,9
Libanon	2 599	49	2 827	46	2 643	54	- 8,1	- 1,7

	1988		1987		1986		1988 zu 1987		1988 zu 1986	
	Exporte	Rang	Exporte	Rang	Exporte	Rang	Zu- oder Abnahme %	Zu- oder Abnahme %		
Sudan	2446	50	1702	54	5689	34	+ 43,7	- 57,0		
Pakistan	2416	51	2336	50	3096	50	+ 3,4	- 22,0		
Zypern	2240	52	1426	57	2631	55	+ 57,1	- 14,9		
Malaysia	2188	53	1484	56	1889	59	+ 47,4	+ 15,8		
Neuseeland	1976	54	2999	45	2760	53	- 34,1	- 28,4		
Iran	1794	55	4054	39	3957	43	- 55,7	- 54,7		
Ägypten	1732	56	1187	59	2043	58	+ 45,9	- 15,2		
Chile	1498	57	1571	55	1247	64	- 4,6	+ 20,1		
Senegal	1312	58	1372	58	3037	51	- 4,4	- 56,8		
Argentinien	1251	59	1832	53	2797	52	- 31,7	- 55,3		
Mauritius	1162	60	773	65	86	105	+ 50,3	+ 1251,2		
Katar	1146	61	2485	48	3685	46	- 53,9	- 68,9		
Syrien	1000	62	745	66	4168	40	+ 34,2	- 76,0		
Jordanien	993	63	1005	61	1315	61	- 1,2	- 24,5		
Paraguay	822	64	866	63	698	69	- 5,1	+ 17,8		
Bahrein	814	65	655	69	1306	62	+ 24,3	- 37,7		
Libyen	796	66	313	80	75	109	+ 154,3	+ 961,3		
Kuba	665	67	131	96	316	79	+ 407,6	+ 110,4		
Panama	664	68	730	67	793	68	- 9,0	- 16,3		
Malta	550	69	389	77	301	88	+ 41,4	+ 82,7		
Sri Lanka	539	70	452	75	315	80	+ 19,2	+ 71,1		
Indonesien	516	71	852	64	1101	66	- 39,4	- 53,1		
Madagaskar	474	72	885	62	653	71	- 46,4	- 27,4		
Afghanistan	410	73	570	71	72	111	- 28,1	+ 469,4		
Kamerun	405	74	242	85	673	70	+ 67,4	- 39,8		
Oman	400	75	702	68	1409	67	- 43,0	- 61,9		
Kenia	373	76	338	78	382	75	+ 10,4	- 2,4		
Peru	364	77	411	76	652	72	- 11,4	- 44,2		
Äthiopien	316	78	237	86	266	83	+ 33,3	+ 18,8		
Zimbabwe	304	79	303	82	338	76	+ 0,3	- 10,1		
Kolumbien	279	80	509	72	265	84	- 45,2	+ 5,3		
Benin	259	81	194	89	1155	65	+ 33,5	- 77,6		
El Salvador	257	82	293	83	249	87	- 12,3	+ 3,2		
Mongolei	253	83	188	90	145	93	+ 34,6	+ 74,5		
Elfenbeinküste	224	84	460	74	1456	60	- 51,3	- 84,6		
Island	218	85	166	92	201	90	+ 31,3	+ 8,5		
Mauretanien	218	85	-	-	-	-	-	-		
Brunei	182	87	118	98	259	85	+ 54,2	- 29,7		
Angola	173	88	317	79	40	120	- 45,4	+ 332,5		
Uruguay	165	89	199	88	295	82	- 17,2	- 44,1		
Dominikanische Republik	157	90	308	81	134	95	- 49,0	+ 17,2		
Martinique	154	91	72	101	124	97	+ 113,9	+ 24,2		
Guatemala	136	92	70	103	259	86	+ 94,3	- 47,5		
Nepal; Bhutan	125	93	4	137	6	141	+ 3025,0	+ 1983,3		
Ghana	117	94	613	70	495	74	- 80,9	- 76,4		
Canaries	117	94	-	-	-	-	-	-		
Vietnam	102	96	2	145	-	-	+ 5000,0	-		
Somalia	102	96	-	-	-	-	-	-		
Bolivien	98	98	121	97	120	99	- 19,0	- 18,3		
Ecuador	96	99	476	73	224	89	- 79,8	- 57,1		
Honduras	90	100	247	84	320	78	- 63,6	- 71,9		
Bangladesh	87	101	133	95	162	92	- 34,6	- 46,3		
Uganda	83	102	46	111	30	124	+ 80,4	+ 176,7		
Zaire	82	103	136	94	123	98	- 39,7	- 33,3		
Miquelon	80	104	-	-	-	-	-	-		
Tansania	67	105	45	112	71	113	+ 48,9	- 5,6		
Puerto Rico	59	106	173	91	244	88	- 65,9	- 75,8		
Malawi	56	107	103	99	30	123	- 45,6	+ 86,7		
Costa Rica	52	108	66	104	143	94	- 21,2	- 63,6		
Malediven	50	109	-	-	5	143	-	+ 900,0		
Europa	2668016		2470481		2645481		+ 8,0	+ 0,8		
davon EG	2188094		2025169		2146945		+ 8,0	+ 1,9		
davon EFTA	430902		396688		444896		+ 8,6	- 3,1		
Amerika	166833		184081		183216		- 9,4	- 8,9		
Afrika	69387		47480		80050		+ 46,1	- 13,3		
Asien	258229		217357		244259		+ 18,8	+ 5,7		
Australien/Ozeanien	17247		14314		16207		+ 20,5	+ 6,4		
Welt total	3179713		2933708		3169281		+ 8,4	+ 0,3		

Erfasst sind alle Länder mit schweizerischen Exporten im Werte von über Fr. 50'000.- im Jahre 1988

Exporte ausländischer Textilien 1988 nach Bezugskategorien				
Anzahl Länder	Mit Bezügen total pro Land (in Franken)	Total Bezüge dieser Länder (in Mio. Franken)	In % vom Textilexport Schweiz	
76	- 200 000	3,1	0,1	
15	200 001 - 500 000	4,8	0,2	
10	500 001 - 1 000 000	6,4	0,2	
8	1 000 001 - 2 000 000	10,9	0,3	
15	2 000 001 - 5 000 000	61,8	1,9	
14	5 000 001 - 10 000 000	102,4	3,2	
5	10 000 001 - 20 000 000	73,7	2,3	
8	20 000 001 - 50 000 000	253,9	8,0	
5	50 000 001 - 100 000 000	381,7	12,0	
6	Über - 100 000 000	2 290,9	71,8	
162		3 189,6	100,0	
Nach 32 Staaten kam kein schweizerischer Textilexport zustande				

### Die textilen Exporte mit Blick auf den europäischen Binnenmarkt

Unter dem Titel «Die Europafähigkeit der Schweiz» wird in letzter Zeit sehr vieles geschrieben und gesagt. Tatsache ist, dass unsere Textilindustrie vor grossen Problemen für Export und europaweiten Handel stehen wird, falls auf Bundesebene nicht rasch und konsequent unsere Probleme, und damit insbesondere der Passiven Veredelungsverkehr, zu einer akzeptablen Lösung geführt werden können. Auch weitere Handelshemmnisse, wie Ursprungsbestimmungen, Zollvorschriften, Normen sowie Prüf- und Testverfahren und Währungsprobleme werden unsere stark exportorientierte Industrie gefährden.

Professor Dr. Richard Senit, ETH Zürich, äusserte kürzlich in einem bemerkenswerten Referat, dass die Erhaltung der Europafähigkeit der schweizerischen Wirtschaft einerseits in den Aufgabenbereich des Staates als Träger der Wirtschaftspolitik falle, andererseits aber auch eine Herausforderung an die Privatwirtschaft in ihrer Selbstverantwortlichkeit sei. Nur sind der Privatwirtschaft in vielen Bereichen die Hände gebunden. Der Industriezweig Textilien wird zusammen mit Leder, Schuhwaren, Bekleidung, Holz, Gummi und Plastik zu jenen gezählt, die sich mit der Vollendung des Binnenmarktes schwer tun werden (EG, Cost of Non-Europe, Vol. 2, S. 164 f.).

Binnenmarktvorteile haben all jene Betriebe mit Massenproduktion und relativ breiten Sortimenten, aber auch jene mit spezifischen Nischen- und Innovationsmarketing.

Damit sind jedoch wesentliche Handelshemmnisse – nebst dem Passiven Veredlungsverkehr – nicht aus dem Weg geräumt.

So beispielsweise die europaweite Vereinheitlichung der Zollsätze. Gemäss Berechnungen des EFTA-Sekretariates liegt die gegenwärtig durchschnittliche Zollbelastung der

EG- und EFTA-Staaten zwischen 1,9 und 5,7 Prozent des Importwertes. Die Zollpositionen Chemie, Pharma, Gummi, Leder, Papier, Eisen und Rohmaterialien weisen sehr niedrige Zollbelastungen auf, in der Regel nicht über 3 Prozent. Zwischen 5 und 10 Prozent betragen die Zölle der einzelnen Länder bei Maschinen, Geräten und Einrichtungen. Über 10 Prozent Zoll erheben die meisten Länder auf Textilien, Konfektion und Schuhwaren.

Als Beispiel für technische Schranken wäre zu erwähnen, dass der schrankenfreie Handel auch bedingt, dass die jeweiligen Prüf- und Testverfahren sowie die vorgeschriebenen Normen und Standards von den Handelspartnern anerkannt würden. Es geht schliesslich nicht nur darum, dass die Schweiz – und mit ihr teilweise auch die BRD und Österreich – ihre technischen Normen jenen der offiziellen EG angeleichen. Aufgrund gegenseitiger Abkommen wäre daher zu garantieren, dass die nach den gleichen Vorschriften durchgeführten Prüf- und Testverfahren auch im Partnerland gelten, ohne dass die Güter einer nochmaligen Prüfung zu unterziehen sind.

Auf Währungsprobleme, kartellistische Absprachen und andere Beispiele von Handelshemmnissen sei an dieser Stelle verzichtet. Sie sind den Unternehmen weitgehend bekannt.

Die Frage bleibt offen, wie weit sich die Behörden für die beteiligten Schweizer Industriezweige einsetzen.

Christine Kalt-Ryffel

PS: Der VSTI verfügt seit kurzem über eine fundierte – aber noch längst nicht vollständige – EG-Dokumentation. Wir stellen entsprechende Unterlagen gerne zur Verfügung.

## Spezialist und Generalist

Wer heute in Wirtschaft oder Verwaltung, Wissenschaft oder Technik vorwärtskommen, sich einen Namen machen oder eine gute Position erringen will, der muss sich von der Regel leiten lassen: Spezialisiere dich. Man suche ein Fachgebiet, das noch wenig beachtet ist, aber gute Aussichten bietet, oder wo man seine Fähigkeiten besser als andere entfalten kann. Dann wird man über kurz oder lang den Ruf eines Spezialisten geniessen und für einflussreiche Leute unentbehrlich geworden sein.

### *Der «Fachmann» als neuer Typus*

Arbeitsteilung und Spezialisierung, welche dieser Regel zugrundeliegen, geben auch der dritten industriellen Revolution und Wissenschaftsexplosion das Gepräge. Sie haben im Spezialisten einen neuen Menschentypus hervorgebracht. «Überall», so hat Arnold Gehlen geschrieben, «ist dieser Typus am Werk, und so wie jede Sozialordnung einen repräsentativen, sozusagen sprichwörtlichen Typus herausstellt, so die unsere den «Fachmann».

Nun ist die wissenschaftlich-technische Zivilisation, das einstweilige Ergebnis dieser durchgehenden Auffächerung, schon früh zur Zielscheibe der Kultur- und Gesellschaftskritik geworden. 1929, vor sechzig Jahren, hat beispielsweise der spanische Denker Ortega y Gasset die «Barbarei des Spezialistentums» gegeisselt und aus seiner kulturellen Sicht beanstandet, dass es immer mehr «Gelehrte» und immer weniger «Gebildete» gebe. Aber auch in Wirtschaft und Verwaltung wachsen die Bedenken, benötigt man doch zur Bewältigung jedes halbwegs komplexen Problems ganze Scharen von Spezialisten und Experten, deren wirkliche Kompetenz kaum ein «Laie» noch zureichend beurteilen kann – oder will. Darum macht sich seit geraumer Zeit das Bedürfnis geltend, der Aufsplittung eine Gegenkraft entgegenzusetzen, die Analyse durch die Synthese, die Aufgliederung in stets neue Subsysteme durch den Drang zum Gesamtsystem, die Differenzierung durch Integrierung zu ergänzen und so vor Fragmentierung zu bewahren.

### *Notwendige Arbeitsteilung*

Ergänzen, nicht ersetzen also muss man die Spezialisierung. Denn es hiesse das Kind mit dem Bade ausschütten, wollte man überhaupt auf Arbeitsteilung und Spezialisierung verzichten.

Spezialisierung ist übrigens, das mag ängstlichen Gemütern zur Beruhigung gereichen, nicht eine Ausgeburt der Wissenschaft und Technik oder gar des Kapitalismus, ganz im Gegenteil: «Arbeitsteilung», hat Konrad Lorenz, der kürzlich verstorbene Verhaltensforscher, geschrieben, «ist ein durchaus normaler organischer Vorgang. Schon bei den Urtieren (Protozoa) sind Kern und Plasma geschieden und erfüllen verschiedene Funktionen. Für alle vielzelligen Tiere gilt dasselbe Prinzip.» Und was von der Evolution der Lebewesen gilt, das hat sein Pendant in der Entwicklung menschlicher Gesellschaften, nämlich in der Funktionsteilung oder, wie Georg Simmel formulierte, in der fortschreitenden «sozialen Differenzierung», der wir unsere hochkomplexe Industriegesellschaft zu verdanken haben.

Es gibt aber auch ganz handfeste Gründe für eine positive Würdigung der Spezialisierung. Wie sähe etwa unsere ärztliche Versorgung aus ohne die zweckmässige Arbeitsteilung zwischen Haus-, Spezial- und Spitalarzt? Wie könnten wir kühne Bauwerke wie manche Autobahnviadukte erstellen ohne die Mitwirkung spezialisierter Geologen und Bodenmechaniker, Statiker und Aerodynamiker? Und wie wäre der moderne Sportbetrieb aufrechtzuerhalten ohne das Heer spezialisierter Wettkämpfer und Betreuer?

### *Spezialisierung allein genügt nicht*

Wie aber, wenn die Spezialisierung immer weitergetrieben würde, wenn schliesslich jedermann, Frau oder Mann, nur noch als Spezialist sein Leben fristen könnte? So war's natürlich von Konrad Lorenz nicht gemeint; an der zitierten Stelle heisst es weiter: «Je verschiedener die Teile werden, desto abhängiger werden sie naturgemäß voneinander und von der Ganzheit des Organismus.» Uns pflegen derartige interne Abhängigkeiten und Bedingtheiten bei Ermüdungserscheinungen oder gesundheitlichen Störungen mitunter schmerhaft bewusst zu werden.

Auch im gesellschaftlichen Bereich darf Spezialisierung nicht ins Abseits, in die Isolierung, führen. Der Spezialist, der sich mit Haut und Haaren seinem eifersüchtig eingezäunten Fachgebiet verschrieben hat und sich kaum mehr um sein fachliches und menschliches Umfeld kümmert, steht in Gefahr, zum «Fachidioten» zu verkümmern, der höchste Kompetenz als Fachmann mit Ignoranz in sozusagen allen anderen Bereichen verbindet.

Lässt sich solche Einseitigkeit durch vernünftiges Verhalten vermeiden, so treten hingegen Probleme einer anderen Größenordnung ins Blickfeld, wenn es um Wissen und Information geht. «Da Wissen Wissen zeugt», sagt Konrad Lorenz, «verschnellert sich die kulturelle Entwicklung. Die Zunahme des kollektiven Wissens der Menschheit übertrifft also in rapid zunehmendem Masse die Wissenskapazität eines einzelnen Menschenhirns. Dies bedeutet, dass eine Teilung des Wissens zwischen Einzelmenschen nicht ausbleiben kann.» Der Informatiker Karl Steinbuch hat in ähnlichem Zusammenhang von der «informationellen Unzulänglichkeit» des Menschen gesprochen. Wer aber, so müssen wir fragen, besitzt dann noch den Überblick über die Welt als Ganzes?

### *Galilei als Lehrmeister*

In der Wissenschaft hat die Spezialisierung ihren Ausgang genommen von der von Galileo Galilei begründeten experimentellen Methode. Er hat das analytische Verfahren, den «método resolutivo», eingeführt, in dem eine ursprüngliche Einheit oder Ganzheit in ihre Teile oder Glieder zerlegt wird. Seinen Sinn sah er aber nicht in der Zerlegung und Zergliederung als solcher, sondern im Eindringen ins Einzelne, in die letzten Elemente und ihre Zusammenhänge, um hieraus die Gesetzmässigkeit des Ganzen und die Bedingungen, unter denen das Ganze zustande kommt, zu erkennen. Darum stellte er dem método resolutivo mit gleichen Rechten den «método compositivo», der Analyse die Synthese, gegenüber, eine Balance, die nicht immer und überall die nötige Beachtung geschenkt worden ist.

Erst in jüngster Zeit sind wieder Bestrebungen in Gang gekommen, dem «método compositivo» den Platz einzuräumen, der ihm eigentlich gebührte. Am ältesten sind wohl die Zwänge, die bei umfangreichen und komplexen Vorhaben von der Technik ausgehen. Hier hat das der Biologie entlehnte Systemdenken grosse Fortschritte möglich gemacht, weil man erkannte, dass einfache Koordination nicht mehr genügte. Heute setzt man sogenannte Systemverantwortliche ein, denen ausschliesslich die Sorge für das Ganze obliegt.

Während interdisziplinäre Gespräche und Forschergruppen oft nicht mehr bringen als die Aneinanderreihung oder Gegenüberstellung unterschiedlicher Teilespektive, hat die Modellsimulation auf Computern grossartige neue Möglichkeiten eröffnet. Heute versucht man, ganze Volkswirtschaften oder Biotope, ja die Biosphäre der Welt als Grossssysteme zu begreifen und die an und in ihnen ablaufenden Vorgänge mit Hilfe der Kybernetik nachzuahmen. Der Drang zur Synthese trägt also Früchte.

# SIEMENS

## Leute machen Kleider. Mit SIMATIC.

Textilien – ganz gleich ob für Bekleidung, Wohnbereich oder für die industrielle Verwendung – stehen in einem harten Markt. Die Mode fordert rasches Reagieren und Flexibilität, der Verbraucher verlangt hohe Qualität zu niedrigem Preis.

SIMATIC®-speicherprogrammierbare Steuerungen (SPS) sind bei der Herstellung und Verarbeitung von Natur- und Kunstfasern massgeblich beteiligt.

In vielen Verarbeitungsstufen der Textilindustrie, sei es das Spulen, Strecken, Zwirnen, Färben, Wirkeln, Weben oder Texturieren, steuert SIMATIC die entsprechenden Spezialmaschinen.

Der modulare Geräteaufbau von SIMATIC lässt je nach Aufgabe eine Erweiterung und den Einsatz von Spezialbaugruppen zu. Die Regelung von Temperatur



und Drehzahl, das Positionieren, Zählen, Prüfen und Sortieren bewältigt SIMATIC ebenso wie die Übertragung von Prozess- und Fertigungsdaten an zentrale Bedien- und Beobachtungsstationen.

So löst SIMATIC heute Automatisierungsaufgaben in über 100 Branchen, für jede Anwendung und auf jeder Ebene der Automatisierung. Sie brauchen also für SIMATIC nicht unbedingt eine Textilfabrik. Eine spezielle Aufgabe innerhalb Ihrer Fertigung genügt.

Schreiben Sie an  
Siemens Albis AG, Automatisierungssysteme,  
Freilagerstrasse 28,  
8047 Zürich,  
Tel. 01/4 95 52 40.

SPS ist SIMATIC.



40.S



### Blick auf das Ganze

Nun gibt es aber in der Welt nicht nur das aus Elementen zusammengefügte «mixtum compositum» – es gibt auch das lebendige Ganze, das Lebewesen, das niemals aus seinen Teilen allein zu begreifen ist, nicht zu reden vom Menschen als einem geistigen Wesen. Dem hat schon Goethe, neben seinem Dichtertum ein Naturforscher von Rang, sehr schön Ausdruck verliehen. Nach einer Würdigung der analytischen Methode und ihrer bemerkenswerten Ergebnisse schrieb er in der «Morphologie»: «Aber diese trennenden Bemühungen, immer und immer fortgesetzt, bringen auch manchen Nachteil hervor. Das Lebendige ist zwar in Elemente zerlegt, aber man kann es aus diesen nicht wieder zusammenstellen und beleben.» Damit ist nicht geleugnet, dass auch Lebendiges aus Teilen besteht und dass an ihm verschiedene Aspekte gesehen und erforscht werden können. Es ist nur klargemacht, dass solcher Erforschung der Teile etwas sehr Wichtiges fehlt, wenn nicht der Bezug zum Leben selbst, welches das Ganze trägt und durchwirkt, stets vergegenwärtigt wird. Und das gilt eben auch von den Gebilden, in denen sich Menschen vergesellschaften, wie Familie, Unternehmung, Staat. Auch sie sind mehr als die Summe oder die Synthese ihrer Glieder.

Wenn dem aber so ist, dann wird offenbar zum Verständnis wie zur Leitung derartiger ganzer Gebilde ein anderer Typus als der Spezialist benötigt, nämlich der Generalist. Er richtet sein Augenmerk nicht auf Teile und Teilaspekte, er versucht stets, das Ganze als solches zu verstehen; an den Teilen interessiert ihn nur ihre Funktion im Rahmen der grösseren Einheit. Seine Aufgabe ist, Überblick zu gewinnen, eine Gesamtschau und, im besten Fall, die Gesamtleitung. Ein typisches Beispiel ist der Hausarzt.

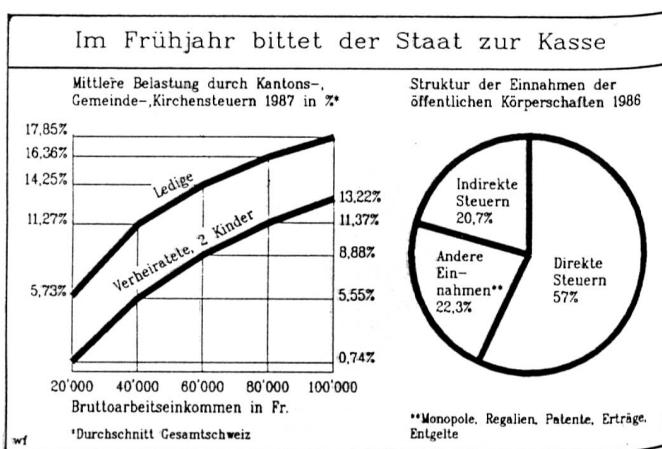
### Wie wird man Generalist?

Wer in unserem vielfältigen Bildungswesen nach einem «anerkannten» Bildungsweg für Generalisten sucht, wäre arg enttäuscht. In den USA hat man den Versuch gemacht, blutjunge Ökonomen mittels einer das ganze Gebiet abdeckenden Fülle von Fallstudien zu Generalisten auszubilden und sie der Wirtschaft zur Verfügung zu stellen. Die Ergebnisse waren nicht ermutigend. Diesen jungen Menschen fehlt die persönliche und gesellschaftliche Erfahrung; auch die Menschenführung kennen sie nur aus theoretischen Erörterungen. Ihre Persönlichkeit ist deshalb noch zu wenig gereift, um sich in exponierter Stellung in allen, vor allem schwierigen, Situationen zu bewähren.

Die europäische Normallaufbahn des Manager-Generalisten wird deshalb ihren Rang weiterhin behaupten: Im Mittelschulalter Aneignung einer breiten Allgemeinbildung, welche die Zugänge zu den wichtigsten Lebens- und Wissensbereichen öffnet und mit den hauptsächlichen Denkweisen vertraut macht; dann Spezialisierung, vorerst in Schule und Lehre, hierauf im Beruf, am Arbeitsplatz, durch Weiterbildung. Erst dann weitet sich der Horizont wieder zum Generalisten nach Massgabe des Aufstiegs in sich ausdehnende Kompetenz- und Verantwortungsbereiche. Ob diese späte Wiedererweiterung des Horizonts gelingt, hängt ab von der Erhaltung der geistigen Flexibilität. Sie allein kann verhindern, dass der Strebende nach dem Peter-Prinzip schliesslich auf die «Stufe seiner Inkompetenz» gehoben wird.

Aus dem «Wochenbericht» der Bank Julius Bär

### Erhebliche Steuerbelastungsunterschiede in der Schweiz



Gemäss den föderalistischen Grundprinzipien unseres Staatswesens verfügen die Kantone über eine weitreichende Steuerautonomie. Dies führt zu erheblichen Unterschieden in der Steuerbelastung und in den Erhebungssystemen, auch wenn auf diesem Gebiet gewisse vereinheitlichende bundesrechtliche Anstrengungen (in Form eines Steuerharmonisierungsgesetzes) im Gange sind. Betrachtet man den Index der Einkommensbelastung aller Steuerpflichtigen durch Gemeinde-, Kantons- und Kirchensteuern für das Jahr 1987, zeigen sich charakteristische Differenzen zwischen den Kantonen. Bezüglich der Höhe der Belastung liegt der Kanton Jura mit einem Indexwert von 143,6 (Schweiz=100) an der Spitze. Es folgen die Kantone Wallis (127,6), Uri (122,9), Neuenburg (122,7) und Bern (122,2). Die niedrigste Belastung weist hingegen der Kanton Zug mit einem Indexwert von 52,8 auf. Aber auch Nidwalden (74,8), Zürich (76,8), Thurgau (77,8) und Graubünden (80,8) liegen deutlich unter dem schweizerischen Mittel. Bei diesen Zahlen gilt es allerdings zu beachten, dass Steuerbelastungsunterschiede durch regionale Divergenzen in den allgemeinen Lebenshaltungskosten verminder werden können.

(Quelle: Die Steuerbelastung in der Schweiz 1987, Bern 1988)

*C*

**Lesen ist anstrengend.  
Es gibt aber keine Freiheit  
ohne Lesen,  
weil es keine Freiheit  
ohne Denken gibt.**