

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

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 97 (1990)

**Heft:** 2

**Rubrik:** Aus- und Weiterbildung

### **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:** 31.01.2026

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

# Aus- und Weiterbildung

## Wer verkaufen will, sollte auch etwas vom Verhandeln verstehen

*Es gibt kein Patentrezept für die ideale Verhandlungsführung. Verhandlungsgegenstand und die immer wieder verschiedenen Charaktere der an einer Verhandlung beteiligten Menschen machen jede Verhandlung zu einer Premiere. Aber trotz dieser unbestreitbaren Tatsache gibt es eine Reihe psychologisch untermauerter Anhaltspunkte, auf denen sich das immer wieder individuelle Vorgehen in Verhandlungen abstützen lässt. Wer diese Anhaltspunkte kennt, erhöht seine Aussicht auf einen Verhandlungserfolg und vermindert gleichzeitig den Stress, den jede Verhandlung mit sich bringt.*

### 1. Eine Vorbemerkung

Trotz vielfältiger anderslautender Behauptungen: Es gibt kein Patentrezept für die ideale Verhandlungsführung. Genausowenig wie es Patentrezepte für das ähnlich gelagerte und nicht minder schwierige Geschäft des Verkaufens gibt. Und genauso wenig wie es das Führungsmodell gibt, mit dem sich im Handumdrehen sämtliche Probleme von Markt und Mitarbeitern ein für allemal in den Griff bekommen lassen.

Warum gibt es derartige Ideallösungen nicht?

Zum einen vermutlich deshalb, weil der Mensch offensichtlich nicht dazu in der Lage oder von seiner (genetischen) Ausstattung dazu geschaffen ist, sämtliche Aspekte einer Sache zu erfassen und entsprechend zu verarbeiten. Hier sei nur am Rande auf die «Linksdenker» und die «Rechtsdenker» hingewiesen. Das heisst, dass die Gehirnforscher offensichtlich hieb- und stichfest herausgefunden haben, dass die zwei Hälften des menschlichen Gehirns auch, um es einmal ganz grob zu sagen, unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen. So ist die linke Hälfte, wiederum ganz grob formuliert, mehr für das logisch-rationale Denken zuständig, die rechte hingegen mehr für das emotional-kreative. Und weiter fanden die Forscher heraus, dass es nun bestimmte «Denktypen» gibt, eben die bereits erwähnten «Links-» und «Rechtsdenker», d. h. Menschen, bei denen mehr das nüchtern-rational-logische Denken ihr Handeln bestimmt und Menschen, die mehr aus dem emotional-impulsiv-kreativen Denken heraus agieren. Es ist naheliegend, dass diese unterschiedlichen Denk- und damit natürlich auch Handlungstypen beispielsweise den komplexen Vorgang «Verhandeln» recht unterschiedlich erfassen und damit angehen werden.

Zum anderen sind Ideallösungen – und nicht nur beim Thema «Verhandeln» – vermutlich auch deshalb ausgeschlossen, weil, um es einmal mit Goethe zu sagen, sich eines nicht für alle schickt. Darüberhinaus bestimmt das, was gerade richtig und zutreffend ist, eine Komponente, die von gewieften Verhandlern stets mit ins Kalkül gezogen wird: der Zeitgeist. Und dieser Zeitgeist ist ein launisches Wesen. Was gestern noch undenkbar war, kann heute das Nonplusultra sein und morgen der Stein des Anstosses, der auf dem Weg zum Verhandlungs-/Erfolg das Stolpern auslöst. Oder, um es vielleicht etwas positiver gefärbt zu formulieren: Die Ansichten und Auffassungen darüber, was richtig oder falsch ist, was sich – und nur das Wort ist veraltet, nicht

die Tatsache – schickt oder nicht schickt, was als legitim oder bereits im Zwielicht liegend angesehen wird, wandeln sich ständig, sind immer im Fluss.

«Alles fliesst» formulierte bereits vor annähernd zweitausendfünfhundert Jahren der griechische Denker Heraklit. Der Volksmund sagt es deftiger und mit erheblich mehr Anforderungscharakter: «Man muss mit der Zeit gehen!»

Und bezogen auf das hier zur Diskussion stehende Thema heisst das: Wer handelt, darf die Tatsache nicht unberücksichtigt lassen, dass heute und vermutlich wohl auch noch auf lange Zeit der Faktor «Gefühl» neben anderen eine ganz erhebliche Rolle spielt. Das hat weniger oder vielleicht sogar ganz und gar nichts mit einer neuen «Innerlichkeit», dafür vermutlich aber umso mehr mit einem ausserordentlich stark ausgeprägten Individualismus zu tun. Viele, insbesondere die Angehörigen der älteren, der Vorkriegs-Generation neigen dazu, das zu beklagen und sich insbesondere unglücklich über die Tatsache zu zeigen, dass heute das Thema «Selbstverwirklichung» einen so eminent hohen Stellenwert genießt. Es ist hier nicht der Ort, das zu diskutieren. Was hier ansteht, ist die Frage, was das ganz konkret für die Führung von Verhandlungen bedeutet.

Pointiert formuliert lässt sich folgendes sagen: Wer heute erfolgreich verhandeln will, der muss die Probleme seines oder seiner Verhandlungspartner zu seinen eigenen machen und gleichzeitig das Kunststück fertigbringen, seine eigenen Interessen und die dahinterstehenden Probleme nicht aus den Augen zu verlieren. Die Verhandlungsführung als – selbst ritterlicher – Zweikampf ist passé, gesucht ist der gegenseitige Interessenausgleich mit der klaren Zielsetzung, eine langfristig orientierte Geschäfts-/Beziehung anzubahnen, beziehungsweise immer wieder aufs neue zu begründen. In der schon etwas blumigen Sprache, der sich insbesondere die Theoretiker und Trainer des Verkaufs gern bedienen und die sie unüberhörbar den Verhaltenspsychologen abgelautet haben, heisst das «Partnerorientierung». Welche Überlegungen stecken hinter dieser Maxime?

### 2. Verhaltenspsychologische Hintergründe

Wer weiss, wie es in Verhandlungen zugehen kann, insbesondere dann, wenn auch noch das leidige Thema «Pre-stige» hinzukommt, dem müsste auch der «Knackpunkt» der meisten Verhandlungen bekannt sein. Erläutert Dr. Jan Bodo Sperling, Geschäftsführer der Coverdale Team Management Deutschland GmbH, mit Sitz im bayerischen Schleching (Mühlebergweg 10, D-8211 Schleching), der sich neben ganz spezifischen Team-Trainings nach der Coverdale-Methode nicht von ungefähr mit ebenso spezifischen Verhandlungstrainings nach der Harvard-Methode befasst: «Anspruch und Wirklichkeit, Zielsetzung und Ergebnis – sofern es überhaupt zu dem kommt, was den Namen Ergebnis im positiven Sinn verdient – klaffen nicht nur bei geschäftlichen Verhandlungen weit, nicht selten sogar bedenklich weit auseinander. Und diese bedenkliche Diskrepanz rührt im wesentlichen von diesem bedrückenden Mechanismus her: Anstehende Fragen, Probleme, für die eine Lösung gefunden werden soll und muss, widerstreitende Wünsche, voneinander abweichende Zielvorstellungen werden im Verlauf von Verhandlungen noch weiter kompliziert anstatt beantwortet, gelöst oder in Einklang gebracht zu werden. Die Kraft und die Zeit, die auf diese Art und Weise verschwendet wird, ist unvorstellbar. Dadurch werden Potentiale absorbiert und blockiert, die gerade bei den heutigen Kosten- und Wettbewerbsverhältnissen dringend gebraucht werden. Wird von der damit verbundenen menschlichen Problematik einmal abgesehen, ist es allein das ökonomische Gebot der Stunde, die Verhandlungsführung wirtschaftlicher zu gestalten!»

Aber warum laufen die meisten Verhandlungen so unbefriedigend wie sie nun in der Praxis einmal laufen? Sperling: «Aller Erfahrung nach in der überwiegenden Zahl der Fälle einzig und allein aus einem Grund: Weil die meisten Menschen offensichtlich nur zwei Verhandlungsarten kennen: Das mehr oder weniger deutlich zur Schau getragene harte oder weiche Feilschen um Positionen! Dieses Verhaltensmodell in Sachen «Verhandeln» muss durch ein anderes ersetzt werden!»

Was heisst nun aber ganz konkret «hartes oder weiches Feilschen um Positionen und warum führt es meistens dazu, dass sich Verhandlungen festfahren?

Der hart Verhandelnde betrachtet jede Verhandlung als eine Art ritualisiertes Kampfspiel, in dem die Seite besser fährt, die die härtere Position einnimmt und diese Position so lange wie möglich durchhält. Menschen, die in Verhandlungen so miteinander verfahren, bezeichnen sich zwar offiziell gern als Verhandlungspartner, sehen sich im Gegensatz dazu aber unzweideutig als Verhandlungsgegner an. Und das wiederum bedeutet: In den ungeschriebenen Verhandlungsdrehbüchern in ihren Köpfen steht als zentrale Handlungsanweisung «Siegen!» Daraus folgt, dass

- a) überhaupt nicht offen und fair verhandelt, sondern zäh und verbissen miteinander gekämpft und gerungen wird.
- b) nicht die Annäherung von Standpunkten und vor allen Dingen der Ausgleich von Interessen ohne den berühmten berüchtigten negativen Beigeschmack als Ziel vor Augen schwebt, sondern das krampfhaftes Halten von bezogenen Positionen.

Und weil es so augenscheinlich ist, dass dieses Verhaltensmodell Verhandlungen mit erheblichen Problemen betrachtet, versuchen viele, auf die weiche Tour in Verhandlungen zum Ziel zu kommen, geben sich konziliant, zeigen freundliches Entgegenkommen und beugen so natürlich der Gefahr vor, dass die Beziehungen einer Belastungsprobe unterzogen werden. Wer in Verhandlungen in dem oder den Verhandlungspartner/n(!) nicht den Erzrivalen im Kampf um Oberhand und Sieg sieht, sondern eben einen Partner, wer, anstatt «Tore zu bejubeln», die Notwendigkeit, aufeinander zuzugehen, in die Tat umsetzt, wer also «weich» verhandelt, schrittweise Angebote und Zugeständnisse unterbreitet, der anderen Seite vertraut, nett ist und Konfrontationen vermeidet, der macht in der Tat eine Übereinkunft wahrscheinlicher.

Jedoch: Eine auf diesen Weg erzielte Übereinkunft muss nicht unbedingt auch eine tragfähige, eine wirklich sinnvolle oder vernünftige, zukunftsweisende Übereinkunft sein. Und tatsächlich stellt sich nach «weich» geführten Verhandlungen schnell das ungute Gefühl ein, ausgenutzt worden zu sein. «Weich» zu verhandeln, birgt also stets die Gefahr in sich, zur leichten Beute für jeden zu werden, der knallhart um Positionen feilscht. Wenn die eine Seite hart feilscht und auf Zugeständnissen besteht, womöglich noch zu offenen oder versteckten Drohungen greift oder geschickt «Daumenschrauben» anzusetzen versteht, und die andere Seite weich darauf reagiert, entscheidet sich das Spiel unweigerlich zugunsten der hart verhandelnden Seite.

Auf anhaltendes hartes Positionsfeilschen mit konziliantem weichen Verhalten zu antworten, bedeutet – etwas bildhaft formuliert – auch noch das letzte Hemd aufs Spiel zu setzen. Die Praxis – und die Geschichte – hält dafür genügend Beispiele parat.

Welche Alternative gibt es zu dem Verhaltens-, beziehungsweise Verfahrensmodell «hartes oder weiches Feilschen um Positionen»?

Ein Forschungsteam der renommierten Harvard-Universität hat sich jahrelang mit einfachen Alltagsproblemen bis zu

schwierigsten politischen Verhandlungen auf höchster Ebene, mit Verkaufsgesprächen im orientalischen Bazar, zu Tarifverhandlungen der Gewerkschaften befasst. Ziel dieser Studien war es, Methoden und Strategien zu entwickeln, mit denen nicht nur unterschiedliche Positionen durch Verhandeln überwindbar gemacht werden konnten, sondern die auch helfen sollten, aus verfahrensten Situationen herauszukommen.

Das Verhaltens-, beziehungsweise das Verfahrensmodell für Verhandlungen, das so entwickelt wurde, ist – benannt nach seinem Ursprungsort – als «Harvard-Methode» bekannt geworden. Etwas vereinfacht ausgedrückt, lässt sich als Methode klar sachbezogenen Handelns charakterisieren, die in dem Gegenüber bei Verhandlungen nicht «die gegnerische Seite» sieht, die es auszuknocken gilt, sondern definitiv den oder die Partner, die ein gemeinsames Bemühen um einen Interessenausgleich verbindet. Das wird besonders aus den vier Verhaltens-, bzw. Verfahrensmaximen deutlich, die das Gerüst der Harvard-Methode ausmachen:

1. Die Beteiligten müssen Menschen und Probleme voneinander trennen.
2. Was zählt, sind die Interessen, nicht die Positionen.
3. Es gilt, für sich selbst wie auch zusammen mit dem Verhandlungspartner Alternativen zu entwickeln, die für beide Vorteile bringen.
4. Alle Beteiligten müssen sich auf objektive Kriterien einigen, an denen das Verhandlungsergebnis gemessen werden kann.

Welche verhaltens-/wissenschaftlichen Hintergründe verbergen sich hinter diesen Verhaltens-, bzw. Verfahrens-«Anweisungen»?

Die psychologische Forschung hat herausgefunden, dass es für den Erfolg von Verhandlungen ausserordentlich abträglich ist, sich ausschliesslich um den Verhandlungsgegenstand (beispielsweise = höherer Rabatt oder Bonus zum Jahresende? Menge auf einmal oder auf Abruf? Höheres Gehalt oder gehaltsähnliche Zusatzleistungen?) zu konzentrieren. Und das aus folgendem Grund: Der Mensch ist in seinem gesamten Verhalten weit weniger ausschliesslich von der nüchternen Vernunft oder seinem Verstand gesteuert, als dies gemeinhin geglaubt wird. Die Erziehung, die er genossen hat, die Erfahrungen, die er gemacht hat, der Umgang den er pflegt oder den er gepflegt hat, die Umwelt, in der er lebt oder gelebt hat sowie eine schier unübersehbare Zahl teils bewusster, meistens aber unbewusster Zu- und Abneigungen greifen dem Verstand immer wieder ins Steuer und beeinflussen das menschliche Denken und damit sein Handeln um vieles intensiver, als der Mensch sich dessen bewusst ist.

Mit anderen Worten: Nichts wäre fragwürdiger als die Annahme, ein Leben ohne Vorurteile zu führen. Die schlechthin vorurteilsfreie Existenz ist undenkbar. Das gilt für jeden Bereich, dessen sich der Mensch vital, sozial, intellektuell und gefühlsmässig bemächtigt. Die Frage dabei ist natürlich, in welchem Umfang, auf welche Art und Weise und vor allen Dingen, mit welchen Konsequenzen das geschieht. Das heisst, ob Menschen sich dieser Situation als Grundtatsache ihrer Existenz bewusst sind, um ihr in allen wesentlichen Lebensvollzügen Rechnung tragen zu können.

Damit dürfte es ausser Zweifel stehen: Nüchternes, pragmatisches, verstandesorientiertes Verhandeln ist eine Wunschvorstellung; ein fernes Ziel, das auch beileibe nicht aus den Augen verloren werden sollte. Nur – die Realität ist es nicht. Neben der Sache, die letztendlich dazu geführt hat, dass verhandelt wird, spielen grundsätzlich bei Verhandlungen Gefühle und damit bewusste oder unbewusste Vorurteile eine gewichtige Rolle. Immer, in der beruflichen Welt genauso wie in der privaten Umgebung. Egal, ob der Einkäufer mit

dem Vertreter oder Repräsentanten des Lieferanten die Konditionen aushandelt, ob die Marketingexperten sich mit den Kollegen aus der Forschung auseinandersetzen, ob die Eltern mit dem Nachwuchs um die Lautstärke der Musik debattieren oder ob das Ziel der nächsten Urlaubsreise zwischen den Ehegatten besprochen wird, stets spielen Verstand und Gefühl eine Rolle und nicht selten spielt das Gefühl ganz und gar die gewichtigere!

Verhandeln spielt sich also – und das ist die Basiserkenntnis, die stets berücksichtigt werden muss – immer auf zwei Ebenen ab und zwar auf der Sach-Ebene und der Gefühls-, bzw. der Beziehungsebene. Und nur wer beide Ebenen in Verhandlungen gleichermassen berücksichtigt, verhandelt auf der richtigen Grundlage. Immer sind es vier Aspekte, die in Verhandlungen gesehen werden müssen und zwar der Aspekt «Mensch», der Aspekt «Interessen», der Aspekt «Möglichkeiten» und der Aspekt «Kriterien».

### 3. Verhaltenshinweise

#### 3.1. Behandeln Sie Menschen und Probleme getrennt voneinander!

Das sollten Sie sich stets vor Augen führen, bevor Sie in eine Verhandlung gehen:

- Menschen sind keine gefühllosen Roboter – sie haben starke Emotionen.
- Menschen haben häufig voneinander abweichende Vorstellungen von den Dingen.
- Menschen neigen dazu, ihre Gefühle mit der objektiven Sachlage des Problems zu vermengen.
- Menschen versteifen sich gern von vornherein auf bestimmte Positionen.

Und was folgt daraus? Wie jeder von uns weiss und immer wieder am eigenen Leben erfährt, dass sich die meisten Probleme schwer bewältigen lassen, ohne dass Menschen einander missverstehen, sich ärgern, aufregen, angreifen und die Dinge persönlich nehmen.

Was wir auch tun, wir neigen leider nun einmal dazu, Menschen und Probleme in einen Topf zu werfen. Wenn im Büro der Satz fällt «Das ist ja hier ein einziges Durcheinander!» oder zu Hause bemerkt wird «Unser Konto ist schon wieder überzogen», so mag damit schlichtweg ein bestimmtes Problem gemeint sein, aber beide Sätze lassen sich auch leicht als persönliche Angriffe verstehen. Der Ärger über eine missliche Sache oder Situation verleitet leicht dazu, seinen Unmut über Menschen auszudrücken, mit denen sich dies alles verbindet.

Immer wieder werden also sachliche Probleme mit persönlichen Aspekten vermischt. Einfach deshalb, weil Menschen gerne aus sachlichen Erklärungen unzulässige Folgerungen ableiten, die sie dann als Belege für die Absichten und Vorsätze der Gegenseite ansehen. Und dieser Vorgang läuft nahezu automatisch ab. Menschen nehmen nur selten an, dass die Darlegungen der anderen wirklich so gemeint sind. Anstatt offen zuzuhören, interpretieren sie.

Darum: Trennen Sie unbedingt persönliche Beziehungen von der Sachfrage! Kümmern Sie sich unmittelbar um das «Problem Mensch»! Und fangen Sie damit bei sich selber an! Denn bei Verhandlungen vergisst man sehr leicht, sich nicht nur um die menschlichen Probleme der anderen zu kümmern, sondern auch um die eigenen. Ihr Ärger und Ihre Frustrationen können sehr wohl auch eine für Sie günstige Übereinkunft erschweren oder verhindern. Oft genug werden Ihre Vorstellungen einseitig sein. Und möglicherweise passen Sie manchmal auch gar nicht richtig auf. Denn das Problem wird bei Verhandlungen durch die Sichtweise beider Seiten bestimmt. Und das erst eröffnet den Weg zu einer Lösung.

Hier einige Orientierungshilfen, die Ihnen den schwierigen Weg durch das «Dickicht Mensch» bei Gesprächen, bzw. Verhandlungen erleichtern und es Ihnen damit ermöglichen, Menschen und Probleme wirklich getrennt voneinander zu behandeln:

- Versetzen Sie sich in die Lage des/der anderen.
- Leiten Sie die Absichten des/der anderen niemals aus Ihren eigenen Befürchtungen ab.
- Schieben Sie die Schuld an Ihren Problemen nicht der Gegenseite zu.
- Sprechen Sie über die Vorstellungen beider Seiten.
- Bemühen Sie sich, sich nicht in dem Vorstellungsschema der Gegenseite zu verheddern.
- Achten Sie unbedingt darauf, dass jeder Verhandlungsteilnehmer sein Gesicht wahren kann – Stimmen Sie also Ihre Vorschläge auf das Wertsystem des/der anderen ab.
- Bemühen Sie sich, so schnell wie möglich Emotionen zu erkennen und zu verstehen.
- Artikulieren Sie Ihre Emotionen und erkennen Sie deren Berechtigung an.
- Gestatten Sie der Gegenseite, Dampf abzulassen.
- Reagieren Sie nicht auf emotionale Ausbrüche mit noch emotionaleren Ausbrüchen.
- Benutzen Sie auch symbolische Gesten.
- Hören Sie aufmerksam zu und geben Sie Rückmeldungen über das, was bei Ihnen angekommen ist.
- Sprechen Sie so, dass man Sie auch versteht.
- Überzeugen Sie sich davon, dass Sie wirklich so verstanden worden sind wie Sie es gemeint haben.
- Reden Sie über sich, nicht über die Gegenseite.
- Ehe Sie einen bestimmten Satz aussprechen, machen Sie sich klar, was Sie eigentlich mitteilen wollen, und überlegen Sie sich, welchem Zweck die Information dienen soll.
- Bauen Sie aktive Beziehungen auf! Gehen Sie auf den/ die anderen zu und bemühen Sie sich ihn/sie kennenzulernen. Verhandeln ist einfacher, wenn man mehr voneinander weiss als nur, dass man ein «gemeinsames» Problem hat, das man unterschiedlich «sieht».
- Gehen Sie das Problem an, nicht die Menschen.

#### 3.2. Konzentrieren Sie sich auf Interessen, nicht auf Positionen!

Verhandlungen erinnern häufig an Tauziehen. Jede Partei bemüht sich nach Kräften, die Mannschaft am anderen Ende des Taus zu sich herüberzuziehen. Gelingt das, wird das überschwänglich bejubelt und natürlich als Sieg gefeiert.

Nur, was beim Tauziehen Sinn der Sache ist, nämlich das reine Messen der Kräfte, stellt sich bei Verhandlungen als pure Unvernunft dar. Und warum? Weil es einen Sieger und einen Besiegten kreiert und keine vernünftige Problemlösung in Form eines Interessenausgleichs und damit auch keine Basis für zukünftiges vertrauensvolles Umgehen miteinander schafft.

Und genau auf diese beiden Dinge kommt es bei Verhandlungen aber an. Deshalb ist es so wichtig, Verhandlungen nicht nach Art des Tauziehens anzugehen und um vorher eingenommene Positionen zu kämpfen, sondern sich auf die hinter den Positionen verborgenen gegenseitigen Interessen zu konzentrieren.

Ein Beispiel soll verdeutlichen, was gemeint ist: Im Büro streiten zwei Kollegen. Der eine möchte das Fenster öffnen. Der andere will es geschlossen lassen. Sie zanken herum, wie weit man das Fenster öffnen soll: einen Spalt breit, halb-, dreiviertel offen. Keine Lösung befriedigt beide. Angelockt durch den Disput steckt eine Kollegin den Kopf zur Tür herein und fragt den einen, warum er das Fenster öffnen möchte «Ich brauche frische Luft!». Und warum will der an-



dere das Fenster lieber geschlossen lassen? «Wegen der Zugluft!» Nach kurzem Nachdenken öffnet die Kollegin im unbesetzten Nebenraum ein Fenster weit. Auf diese Weise kommt frische Luft herein, ohne dass es zieht.

Prägen Sie sich also ganz fest ein: So lange sich beiderseits ein Problem als Konflikt zweier Positionen darstellt und das Ziel die Übereinkunft auf einer Position ist, denken und reden natürlich alle vorwiegend über diese Position – und der Prozess stockt, fährt sich fest, wird zum Dauerbrenner. Hätte die Kollegin sich auf eine Position festlegen lassen, hätte sie keine Lösung finden können, denn das Fenster sollte ja entweder geschlossen oder offen sein. Stattdessen konzentrierte sie sich auf die dahinterstehenden Interessen – frische Luft einerseits, keine Zugluft anderseits – und fand eine, beide befriedigende, keinen benachteiligende Lösung.

Das eigentliche Grundproblem bei Verhandlungen liegt nur sehr selten in unzuvereinbarenden gegenseitigen Positionen. Meistens liegt es im Konflikt beiderseitiger Ängste, Befürchtungen, Nöte, Sorgen oder Wünsche. Und das sind die Interessen, die in Verhandlungen unbedingt aufgespürt werden müssen, denn sie sind die stillen Beweggründe hinter dem vordergründigen Durcheinander von Positionen. Machen Sie sich diese Zusammenhänge bitte ganz unmissverständlich klar: Ihre Position ist etwas, zu dem Sie sich bewusst entschieden, Ihre Interessen sind die Gründe, die Sie zu dieser und keiner anderen Entscheidung veranlasst haben.

Werden Interessen statt Positionen zur Übereinstimmung gebracht, so ist das in doppelter Hinsicht hilfreich. Zum einen kann für gewöhnlich jedes Interesse durch mehrere mögliche Positionen befriedigt werden. Zum anderen ist der Ausgleich von Interessen nützlicher als jeder PositionsKompromiss, weil es trotz gegensätzlicher Positionen in der Regel mehr gemeinsame als gegenteilige Interessen gibt.

Der Nutzen des Blickes hinter die Positionen, um Interessen herauszufinden, ist klar. Wie man das macht, weniger. Eine Position mag konkret und deutlich sein. Das dahinterliegende Interesse kann jedoch genauso gut unausgedrückt, ungreifbar und vielleicht sogar in sich widersprüchlich sein. Wie können sie nun die Interessen erkennen, die bei Verhandlungen eine Rolle spielen (wobei Sie sich darüber klar sein sollten, dass es nicht nur um die Interessen der anderen geht, sondern auch um Ihre eigenen)?

Die Antwort lautet: Stellen Sie Fragen! Hinterfragen Sie sowohl Ihre eigene Position als auch die der Gegenseite. Versuchen Sie, sich an die Stelle des/der anderen zu versetzen. Fragen Sie «warum?» oder «warum nicht?». Aber bitte nicht in dem berühmt-berüchtigten inquisitorisch-ungeduldigen Stil. Damit provozieren Sie lediglich Rechtfertigungen von Positionen und kommen in der Sache keinen einzigen Schritt weiter. Machen Sie mit der Art und Weise, in der Sie Fragen stellen, unmissverständlich deutlich, dass es Ihr Wunsch ist zu verstehen und nicht ihre Absicht, anzuklagen oder eine versteckte Verurteilung anzudeuten.

### 3.3 Überprüfen Sie die eigene Programmierung – Entwickeln Sie Entscheidungsalternativen

Was macht viele Verhandlungen zu so schrecklich zähflüssigen, sich nur schwer oder gar nicht von der Stelle bewegend, fürchterlich frustrierenden Angelegenheiten?

Meistens sind es zwei Dinge:

1. Die felsenfeste, nicht zu erschütternde Überzeugung der meisten Handelnden, dass
  - sie die richtige Antwort schon kennen,
  - ihr Angebot damit über jeden Zweifel erhaben und vernünftig ist,
  - ihr Angebot aus besagten Gründen angenommen werden sollte.

Kurz, dass ihre Sicht der Dinge die Oberhand behalten muss. Eventuell und entgegenkommenderweise mit einer kleinen Korrektur. Als Trostpflasterchen sozusagen für die andere Seite, die leider nicht mit so gesegnet richtigen und vernünftigen Ab- und Ansichten in die Verhandlung gezogen ist.

2. Die kaum weniger festverwurzelt mitten im Weg zu einem echten Übereinkommen stehende Ansicht, dass alle eventuell doch noch in Betracht zu ziehenden Kompromisse auf einer geraden Linie zwischen der eigenen Position und der der Gegenseite liegen. Die einzig «kreativen» Schritte, die den Handelnden unter dieser Sicht der Dinge in den Sinn kommen, ist, die Differenz zwischen ihren «richtigen» Auffassungen feilschenderweise aufzuteilen, bestenfalls zu halbieren.

Dass es mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit immer Alternativen zu den ursprünglich ausgedachten und zum Nonplusultra einerseits und zum Verhandlungsgegenstand andererseits gemachten Lösungsmöglichkeiten gibt, erfassen in Verhandlungssituationen erstaunlich wenige Menschen.

Wie einmal programmierte Roboter bewegen sie sich auf der gedachten geraden Linie zwischen den gegenseitigen Auffassungen. Dass es rechts und links von diesem «Weg des Heils» auch noch Wahlmöglichkeiten gibt, das kommt ihnen nicht in den Sinn, denn das steht nicht in ihrem Programm.

Allzuoft geht es Verhandlungspartnern unter dem Einfluss dieser Programmierung so wie den beiden sprichwörtlichen Schwestern, die sich über eine Orange stritten: Nachdem die beiden schliesslich übereingekommen waren, die Frucht zu halbieren, nahm die erste ihre Hälfte, ass das Fleisch und warf die Schale weg. Die andere warf stattdessen das Innere weg und benutzte die Schale, weil sie nämlich lediglich einen Kuchen backen wollte und etwas Schale zur Geschmacksabrundung benötigte.

Allzuoft lassen die Verhandlungspartner sozusagen «Geld auf dem Tisch liegen» – sie kommen zu keiner Übereinstimmung, oder die Übereinstimmung hätte für alle Seiten viel besser aussehen können. Viel zu viele Verhandlungen enden mit der halben Orange für jede Seite, anstatt der ganzen Frucht für die eine und der ganzen Schale für die andere.

Dieses Beispiel macht sowohl das Hauptproblem der meisten Verhandlungen deutlich als auch eine Schlüsselchance zur Lösung festgefahrener Auseinandersetzungen um Probleme aller Art:

- Das Hauptproblem: Die Programmierung der meisten Handelnden darauf, dass Verhandeln sich auf einem gedachten Trampelpfad abspielt, der ausschliesslich Schritte nach vorne oder zurück erlaubt. Motto: Soviel Sieg wie möglich, soviel Niederlage wie unvermeidbar. Und wenn's denn gar nicht anders gehen will: Halbe/Halbe.
- Die Schlüsselchance zur Lösung festgefahrener Verhandlungen: Die Entweder-Oder-Programmierung in Richtung auf eine flexible Sowohl-als-auch-Einstellung verlassen. Verhandlungen nicht als eine weitgehend im Vorfeld positionsmässig bereits zementierte Kraft- oder Machtprobe ablaufen lassen, sondern als einen in sich höchst kreativen Prozess, der in einem ersten Schritt darauf abzielt, soviel denkbare Lösungsalternativen wie nur möglich aufzuspielen, aus denen dann – bei besonders schwierigen und vom Ergebnis her gewichtigen Verhandlungen sinnvollerweise zeitlich versetzt – in einem zweiten Schritt die für alle Beteiligten befriedigendste Alternative herausgefiltert und verabschiedet, bzw. in einem dritten Schritt inhaltlich ausgefeilt und dann beschlossen wird.

#### 4. Suchen Sie eine objektive Messlatte für die Problemlösung

In Verhandlungen fällt erfahrungsgemäss früher oder später der eine Satz, der den entscheidenden Schritt hin auf eine tragfähige Verhandlungslösung bedeuten könnte – wenn die Verhandelnden die eminente Problemlösungspotenz des Satzes «Betrachten wir die Dinge doch einmal objektiv!» nur wirklich erfassen würden.

Aber anstatt dass dieser so bedeutungsvolle Satz nun tatsächlich als Aufforderung verstanden wird, wenigstens für eine Verhandlungssequenz einmal die subjektive Brille beiseite zu legen und sich gemeinsam nach objektiven Betrachtungshilfen umzusehen, wird er als Signal gedeutet, dass in demjenigen, der diesen Satz äussert, der Ärger langsam aber sicher dem Siedepunkt zustrebt, dass er also kurz vor «dem Platzen» ist. Anstatt dass mit diesem so richtungsweisenden Satz die notwendige Weichenstellung hin zu einer Entspannung der Verhandlungsatmosphäre erfolgt, löst er – fälschlicherweise als versteckte Drohung interpretiert – das Gegenteil aus.

Dabei ist nun tatsächlich einem zügigen Verhandlungsfluss in vielen Fällen kaum etwas förderlicher als der Rückgriff auf objektive Massstäbe, an denen der kontrovers diskutierte Verhandlungsgegenstand gemessen werden kann. So fahren sich beispielsweise Preisverhandlungen häufig allein deswegen fest, weil die objektive Grösse «Abnahmemenge» und die wiederum auf der Basis realistischer Umsatzerwartungen nicht genügend mit in die Verhandlungen einbezogen wird. Ebenso unsinnig ist es, sich über Preise zu streiten, wenn allen Beteiligten eigentlich bewusst sein müsste, dass es letztendlich zu diesem spezifischen Lieferanten keine vernünftige Alternative gibt, sei es nun aufgrund der Qualität, eines spezifischen technologischen Know-how, bzw. sonstiger Produkteigenschaften oder aufgrund der Schnelligkeit, mit der die Lieferung erfolgen könnte und auf die es ankommt. All das können objektive Massstäbe sein, die Verhandlungen spürbar erleichtern. Aber genauso kann der Ruf eines Kunden eine objektive Massgrösse sein. Es ist ebenfalls total abwegig, sich in epischer Länge über die Konditionen einer Lieferung zu streiten, wenn man auf Lieferanten-seite weiss, dass dieser eine Kunde als Renommierkunde, als Aushängeschild, mit dem anderen Kunden auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden können, unersetzlich ist. Oder (inzwischen überaus häufig besonders im ingenieurmässig-technischen Bereich) dass ein spezifischer Kunde einfach deshalb unersetzlich ist, weil er mit seinen Ideen, Anregungen, Forderungen der eigenen Arbeit so viel Impulse gibt, wie sie sonst von keinem anderen Kunden kommen.

Dipl.-Betriebswirt Hartmut Volk

#### Berufsbilder in der Textilindustrie im Wandel

Die Berufsbildung in der Textilindustrie zeigt zu Beginn der 90er Jahre ein einheitlicheres Bild als noch vor 10 Jahren. Dies kann jedoch nicht erstaunen, muss sich doch die Ausbildung den Bedürfnissen der Wirtschaft anpassen. Typisches Merkmal dieser Entwicklung ist die Straffung der Anzahl Lehrberufe bedingt durch den technologischen Wandel mit der Tendenz zur branchenübergreifenden Vereinheitlichung von prinzipiellen Fertigkeiten.

Alle textilen Berufe lassen sich in die vier Bereiche einteilen: Gestalten (weitgehend kreatives Schaffen)

Zeichnen (technisches Umsetzen der Entwurfsvorlagen für die Produktion)

Produktion

Disposition

#### Ist-Zustand

Die folgende Übersicht soll zeigen, wie konsequent verschiedene Berufe zusammengefasst wurden:

BIGA-Berufe	in Kraft seit	Dauer der Lehre	Zusammengefasste frühere BIGA-Berufe
<b>Textilrentwerfer</b>	1.1.1989	3 Jahre	Textilrentwerfer (Schaffweberei v. 31.8.70) Stickerei-entwerfer vom 31.8.59
<b>Textilzeichner</b>	1.1.1989	3 Jahre	Technischer Stickerei-zeichner vom 31.8.59
<b>Textilassistent</b>	1.1.1984	3 Jahre	Webereiassistent vom 14.8.67 Bandwebereidisponent vom 29.3.54
<b>Textilmechaniker</b>	1.10.1968 Teil rev. 1.1.1984 (Lehrplan)	3 Jahre	Webereimaschinen-vorrichter vom 15.3.61 Spinnerei-mechaniker vom 6.9.61 Zwirnerei-mechaniker vom 28.8.62
<b>Textilveredler</b>	1.7.1973	3 Jahre	Färber vom 7.3.55 Wollappreteur Wollfärber 15.8.50
<b>Textillaborant</b>	1.1.1989	3 Jahre	Laborant E, 27.6.49
<b>Techn. Stickerei-angestellter</b>	1.1.1985	3 Jahre	–

Der Beruf des Wirk- und Strickmaschinen-Operators fällt in den Bereich der Bekleidungsindustrie und wird deshalb in diesem Zusammenhang nicht berücksichtigt.

#### Vom Textilmechaniker zum Textilmaschinen-mechaniker

Beim Textilmechaniker-Reglement handelt es sich im Prinzip um den letzten neuzeitlich zu regelnden Bereich der «Produktion».

Das Reglement des heutigen Textilmechanikers datiert vom 1. Oktober 1968 und ersetzte damals die provisorischen Reglemente des Webereimaschinen-vorrichters vom 15. März 1961, des Spinnerei-mechanikers vom 6. September 1961 und des Zwirnerei-mechanikers vom 28. August 1962. Also auch damals hatte man verschiedene Richtungen in einem Reglement zusammengefasst.

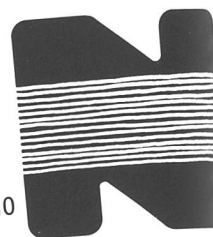


# 1. **swiss<sup>®</sup> COTTON** – ein Versprechen



Hinter SWISS+COTTON steht unser überzeugendes Qualitätskonzept bezüglich Zuverlässigkeit, fachlicher Beratung, markt- und kundenorientierter Serviceleistungen, Stabilität und trendgerechter Kreativität.

Niederer + Co. AG  
CH-9620 Lichtensteig  
Telefon 074/7 37 11, Telex 884 110  
Telefax 074/7 37 91



# 2. **swiss<sup>®</sup> COTTON** – ein Versprechen



Die Auszeichnung SWISS+COTTON bedeutet Kontinuität. Grosszügige Rohzwirnlager vor unserer Färberei – für optimale Flexibilität und Lieferbereitschaft.

Niederer + Co. AG  
CH-9620 Lichtensteig  
Telefon 074/7 37 11, Telex 884 110  
Telefax 074/7 37 91

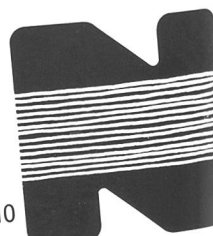


# 3. **swiss<sup>®</sup> COTTON** – ein Versprechen



SWISS+COTTON – Hochveredelte Baumwollflosszwirne/fils d'Ecosse. Die eigene Produktion der gesamten Palette von Ne 20/2, Nm 34/2 bis Ne 100/2, Nm 170/2 garantiert die Qualität sowie die terminmässige Flexibilität für Neuausmusterungen und somit Ihre saisonale Fertigung.

Niederer + Co. AG  
CH-9620 Lichtensteig  
Telefon 074/7 37 11, Telex 884 110  
Telefax 074/7 37 91



## Selbstschmierende Lager

aus Sintereisen, Sinterbronze, Graphitbronze



Über  
500 Dimensionen  
ab Lager Zürich  
lieferbar

**Aladin AG. Zürich**

Claridenstrasse 36 Postfach 8039 Zürich Tel. 01/2014151

## Reiss- und Schneidconvertieren

Nachreissen, kurzreissen, dämpfen, mischen, rubanieren Ihrer Textilrohstoffe in Standardausführung oder nach Ihren Angaben.

Neu: **Courtaulds Viscose-Reisszug** meistens ab Lager lieferbar.

**Lacon** P. Lange, Fabrikstr. 1, 8750 Riedern/Gl  
Tel. 058 61 50 14, Fax 058 61 79 44



Wohl hatte man den Lehrplan am 1. Januar 1984 neu verfasst und den Wirk- und Strickmaschinenoperateur mit einbezogen, doch blieb das Ausbildungsreglement für den Betrieb unverändert.

Mit dem Einsatz von Textilmaschinen mit Bordcomputern, hochleistungsfähigen Betriebsdatenerfassungsgeräten, integrierbare Produktionsgruppen, rechnergestützte Lager- und Fördersysteme u.a.m. haben sich die Berufsanforderungen gewaltig gewandelt. Eine möglichst rasche Anpassung der Rechtsgrundlagen an diese neuen Anforderungen ist für die Textilindustrie von vitaler Bedeutung.

Die für eine zeitgemässere Ausbildung verantwortliche Arbeitsgruppe sah sofort, dass nur eine Neufassung des Reglementes in Frage kam, denn neue Elemente wie Automationstechnik, Montagetechnik und Elektrotechnik sind für das zukünftige Verständnis notwendig. Diese grösseren Anforderungen bedingen neben den mechanischen Grundlagen selbstverständlich eine längere Ausbildungszeit.

Die Industrie muss sich bewusst sein, dass hochleistungsfähige Textilmaschinen nur von tüchtigem und gut ausgebildetem Personal gewartet und repariert werden können. Einwandfrei funktionierende Maschinen sichern den Erfolg eines Unternehmens. Durch gut ausgebildete Nachwuchskräfte wird dies gewährleistet und daran dürfte nicht zuletzt auch die Textilmaschinenindustrie interessiert sein. Damit könnten wir den neuen Beruf auf eine breitere Basis stellen und tüchtigen, jungen Menschen eine attraktive Berufslaufbahn vorbereiten.

### Wie könnte die Ausbildung erfolgen?

Der Entwurf sieht vor, dass der Lehrling Textilmaschinen einrichtet und justiert. Er wartet die Produktionsanlage und prüft ihre Funktionen. Er überwacht den Produktionsprozess und behebt maschinenbedingte Störungen. Weiter sorgt er für die geforderte Qualität des Produktes.

Die praktischen Arbeiten und die Berufskennntnisse befassen sich während der Lehrzeit neben den allgemeinen Arbeiten mit der Produktion und Qualitätssicherung, sowie der Automations-, Montage- und Elektrotechnik. Im Bereich «Mechanik» wurde darauf Wert gelegt, dass jeder Textilbetrieb möglichst viele Ausbildungsschritte selber vollziehen und zusammen mit der Swissmechanik eine solide Grundausbildung gewährleisten kann. Die textiltechnologische Ausbildung im Betrieb dürfte keine Schwierigkeiten verursachen.

### Berufsschule

Nach gegenwärtigem Planungsstand soll der berufliche Unterricht mit den Mechanikerklassen zusammengelegt werden. Diese Lösung würde einerseits eine gute metallkundliche Grundausbildung sicherstellen, andererseits könnten die Lehrlinge diesen Unterricht (zusammen mit der Allgemeinbildung 1 Tag/Woche) in der Nähe des Lehrbetriebes besuchen.

Die textiltechnischen Grundlagen sollen an einem zusätzlichen halben Tag/Woche (Ausbildung auch blockweise denkbar), u. U. zusammen mit den Textilassistenten erteilt werden. Auf diese Weise wäre ein Optimum für eine gute zukunftsgerichtete Ausbildung gewährleistet.

Eine solche verbesserte Ausbildung für zukünftige Textilmaschinenmechaniker ebnet auch den Weg zum Übertritt in ein HTL- oder zu einem Studium zum Techniker TS an der STF. Damit würde man auch dieser Forderung der Textilindustrie gerecht werden.

### Weiteres Vorgehen

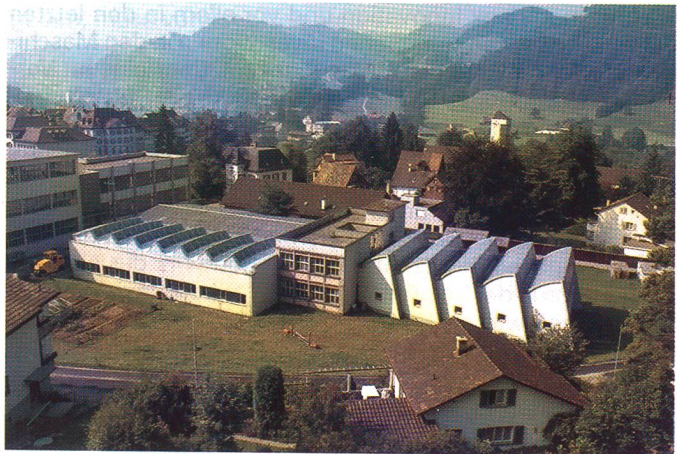
Dieses neue Reglement wird 1990 bzw. 1991 in die Vernehmlassung gehen. Sollte die Textilindustrie positiv für diese Lösung eintreten, so könnte der neue Beruf bereits 1991 oder spätestens 1992 in Kraft treten. Das wäre ein rasantes Tempo und ein erfreulicher Lichtblick für die Zukunft.

Nur eine ständige Überprüfung und Neubeurteilung der Bedürfnisse an die Praxis gewährleistet eine zielgerichtete Anpassung der Lehrberufe. Dies garantiert auch eine zeitgemässe Ausbildung unseres Nachwuchses. Der VATI wird auch in Zukunft alles unternehmen, um der technologischen Entwicklung Rechnung zu tragen und die Berufsausbildung entsprechend anzupassen. Dazu tragen die verschiedenen Berufs-, Aufsichts- und Kurskommissionen und damit auch die Industrie wesentlich bei.

## mit tex Betriebsreportage

### Gebr. Leemann AG, Stickerei, Lichtensteig

#### «Für jeden Auftrag die richtige Stickmaschine»



Gesamtübersicht der 1902, damals noch als Einzelfirma, gegründeten Stickerei Gebrüder Leemann AG in Lichtensteig. Auf der rechten Bildhälfte der 1959 errichtete Shedbau, links die letzte Erweiterungsetappe von 1980.

Wenn wir uns im Rahmen unserer Serie «mittex-Betriebsreportage» einem (Textil-)Industriezweig zuwenden, der bisher an dieser Stelle und in diesem Fachorgan wenig zum Zug gekommen ist, so geschieht dies aus gutem Grund. Die Rede ist von der Stickereiindustrie, genauer von der Lohnstickerei. Der Strukturwandel innerhalb der schweizerischen Textilindustrie, wie er in den letzten Jahren durch veränderte Konstellationen innerhalb des vielstufigen textilen Produktionsprozesses beobachtet werden konnte, hat selbstverständ-



lich auch die Stickereiindustrie erfasst. Nach dem Ende des sogenannten Stickereibooms Anfang der achtziger Jahre setzte eine recht schmerzhaft Selektion vor allem im Bereich der Lohnstickerei ein, die vor allem auch aus Gründen der fehlenden Nachfolge noch nicht beendet ist. Erfolgreich behauptet, verbunden mit hohem Investitionsrhythmus, haben sich unter den gegenwärtig 156 Fabrikantenbetrieben mit total rund 390 Schifflistickmaschinen vor allem jene Lohnsticker, die durch leistungsfähige und gleichzeitig qualitativ hochstehende Stickkapazität hervorstechen. Zu diesem Kreis zählt unzweifelhaft die Gebr. Leemann AG in Lichtensteig.

### In vierter Generation

Nähert man sich, von St. Gallen her über die Wasserfluh kommend, diesem Toggenburger Städtchen, so ist das Stickereiunternehmen der Gebr. Leemann AG rechter Hand situiert. Dort, etwas oberhalb der Kantonsstrasse Wil-Wattwil, führt heute Thomas Leemann in vierter Generation das vife und vielseitige Lohnstickunternehmen, das zugleich zu den bedeutendsten Fabrikantenbetrieben der Schweiz gehört. 1902 startete dort Adolf Leemann seinen Stickereibetrieb. In einem 1935 verfassten Nekrolog auf den Gründer hiess es in der Lokalpresse: «Der arme Zürcher Knabe, der seinen Eltern fädeln half, schwang sich in harter Arbeit vom Hand- zum Schifflisticker, dann zum begehrten Stickermeister und schliesslich zum angesehenen Fabrikanten auf.» Ohne auf zurückliegende historische Details einzugehen, sei aus jüngerer Zeit angeführt, dass seit 1953 Adolf Leemann als Verwaltungsratspräsident zeichnet und seinem Sohn Thomas seit 1982 die Betriebs- und Unternehmensführung obliegt. Die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft liegt bereits 40 Jahre zurück.

### Vielseitigkeit und Flexibilität

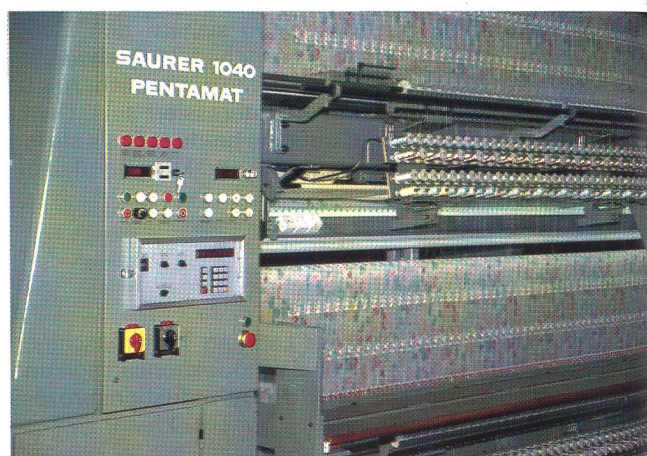
Unser Titel deutet ein Charakteristikum dieses 13 Grosstickmaschinen umfassenden Unternehmens an: Bei Leemann verfügt man dank Innovation und vor allem in den letzten Jahren stark vorangetriebenen Investitionen in den Maschinenpark (seit 1980 über 4 Mio. Franken), über eine im Vergleich zu anderen Fabrikantenbetrieben weit überdurchschnittliche Flexibilität und Leistungsbereitschaft. So ist man in Lichtensteig, neben den für die Wäscheindustrie bestimmten Stickereien, u. a. auch in der Lage, Pailletten zu verarbeiten, dazu kommen zwei Soutache-Maschinen für Artikel im Bereich der Damenoberbekleidungs-Industrie. Diese Soutache-Einrichtungen sind übrigens die einzigen dieses Typs in der Schweiz. Sie sind nota bene in der Familie Leemann entwickelt worden.

Stickereiexporteure mit und ohne eigene Maschinen benötigen von den Fabrikanten heute und auch künftig einerseits moderne Kapazitäten der neuen 1040-Generation, aber andererseits auch für bestimmte Warenkategorien, Qualitäten und Kleinmengen-Maschinen älterer und teilweise mittlerweile modernisierter Bauart. Auf jeden Fall steht in Lichtensteig, wie sonst nirgends hierzulande, ein äusserst diversifizierter Maschinenpark. Dieser sorgt für die Beschäftigung von 25 Personen in der Produktion, während der «Overhead» allenfalls zwei volle Arbeitspensen umfasst. Die grossen Maschinen werden selbstverständlich zweischichtig gefahren.

### Rasante Entwicklung – hohe Investitionen

Das Unternehmen hat im letzten Jahrzehnt, d. h. nach 1980, eine rasante Entwicklung durchlaufen, wie Thomas Lee-

mann selbst formuliert. Das lässt sich am besten anhand einer Aufzählung wichtiger Neuanschaffungen nachvollziehen, wobei ein gewisser Stolz des heutigen Betriebsleiters auf die zum Teil sehr früh getroffenen entsprechenden Entscheide unverkennbar ist. Es begann 1979 mit der Inbetriebnahme einer ersten 20-yds-Stickmaschine der neuen Generation, 1982 folgte die zweite 20-yds-Einheit, 1984 kam der Pentamat hinzu, 1986 die erste in der Schweiz gebaute Paillettenmaschine, 1985 wurde eine neue 5-yds-Mustermaschine installiert (der in diesem Frühjahr eine weitere, on line gesteuert, folgen wird), und schliesslich setzte ab 1986 die komplette Erneuerung der älteren Maschinentypen ein, die in wenigen Monaten ihren Abschluss finden wird. Bereits seit etwas mehr als anderthalb Jahren läuft eine II-S-Maschine mit der «Positronic»-Einrichtung, einer pneumatischen (Stickboden-)Aufspannvorrichtung, die nicht nur eine raschere Einrichtung der Maschine ermöglicht, sondern auch gegenüber der manuellen Arbeitsweise eine wesentlich leichtere und vor allem exaktere Bedienung, etwa beim Nachwellen, erlaubt.



Saurer 1040 Pentamat mit einer zweifarbigigen Stickerei (Band), wobei die zweite Farbe dreifarbig wechselbar ist.

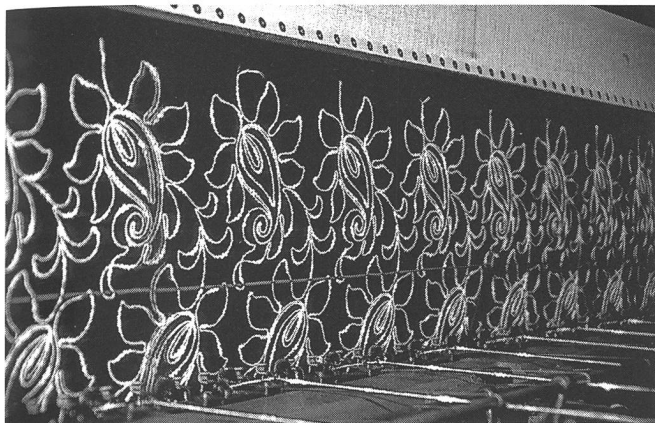
### Die Nase vorn

Im Bunde der führenden Lohnstickunternehmen hat das Lichtensteiger Familienunternehmen sicherlich eine gewisse Schrittmacherfunktion, indem bestimmte Neuerungen und maschinelle Anschaffungen dort erstmals in einen Lohnstickbetrieb eingesetzt worden sind: Die «Positronic»-Stickmaschine haben wir bereits erwähnt, dazu gesellt sich die bereits 1982 eingeführte Computer-Punchanlage (BiFomat), die vor knapp einem Jahr durch ein zweites Punch-Programm auf Apollo-Computer erweitert worden ist. Das CAD-Programm, am ebenfalls neuen Apollo-Computer angehängt, ermöglicht on line direkt ab Skizze und im Massstab 1 : 1 das Stickern von Mustern an der Stickmaschine – ohne die bisher üblichen Karten. Die administrative EDV-Anlage gestattet des weiteren die vollständige Erfassung aller Aufträge und die Verarbeitung aller Arbeitsunterlagen, von der Kalkulation bis hin zur Fakturierung.

Von Maschinen und Investitionen ist bisher viel die Rede gewesen. Thomas Leemann hält aber ebensoviel auf «innere» Investitionen, im Klartext auf die Personalrekrutierung und vor allem auf die Aus- und Weiterbildung. «Wir sind nur so lange qualitativ führend und damit konkurrenzfähig, als wir über das entsprechend ausgebildete Personal verfügen», unterstreicht dazu der im Nachwuchsförderungsbereich auch überbetrieblich engagierte Unternehmer. Indessen, trotz aller Bemühungen, hapert es gerade in diesem Sektor bedenklich. Die erst vor wenigen Jahren einge-



führte, Biga-anerkannte Lehre als Technischer Stickereian-gestellter stiess nicht auf das erhoffte Echo. Obschon gerade die Gebr. Leemann AG mit beträchtlichen Inseratenkosten, Schulklassen-Besuchen und Demonstration der neuzeitlichen Elektronik besonders kräftig die Werbetrommel gerührt hat, gelang es nicht, die offene Lehrstelle zu besetzen.



Vor allem für den Einsatz in der Damenoberbekleidungsindustrie sind die beiden Stickmaschinen mit Soutache-Einrichtung bestimmt, im Vordergrund sind die dazu verwendeten bauschigen Effektgarnen erkennbar.

Das vergangene Jahr, das sei abschliessend angeführt, gestaltete sich für das Unternehmen als das umsatzstärkste in der Geschichte der Firma, der Zuwachs gegenüber 1988 beziffert sich auf eine zweistellige Prozentzahl. Damit ist bereits gesagt, dass man sich in Lichtensteig, der letzten, aber um so zukunftssträchtigeren Stickerbastion im Neutogengurg, auf besten Wegen befindet.

Peter Schindler

oder weniger deutliche Abschwächung kommen. Die Bandbreite der abgegebenen BIP-Prognosen ist für das laufende Jahr allerdings wesentlich grösser als für das Vorjahr: Der Prognose von lediglich 1,5% BIP-Zuwachs der Zürcher Kantonalbank steht eine solche von 3,7% des Centre de recherche économiques appliqués (Créa) in Lausanne gegenüber. In ihrer Mehrheit deuten die Prognosen allerdings auf ein Wachstum in der Grössenordnung von rund 2%.

Die nun prognostizierte Abschwächung erscheint sowohl in Anbetracht der internationalen Entwicklung als auch jener innerhalb der Schweiz als plausibel. Insbesondere in den USA zeichnete sich schon gegen Ende Jahr eine Abschwächung der Wachstumsdynamik ab. Wohl ist das Hauptabnehmerland schweizerischer Produkte, die Bundesrepublik Deutschland, von dieser Abschwächung noch kaum betroffen. Rückwirkungen auf die Exportkonjunktur dürften dennoch kaum ausbleiben. Binnenwirtschaftlich nähert sich unser Land immer mehr seinen Wachstumsgrenzen: Sowohl die technischen als auch die personellen Kapazitäten sind voll ausgeschöpft, ein weiteres Hinausschieben der Grenzen dürfte nur noch sehr beschränkt und unter hohen Kosten möglich sein.

Gemäss den vorliegenden Prognosen ist das etwas abgedämpfte Wachstum im wesentlichen auf die Investitionstätigkeit und die Ausfuhren abgestützt. Bei den Investitionen zeichnen sich 1990 vor allem die Ausrüstungen durch ein überdurchschnittliches Wachstum aus. Die Zuwachsraten liegen wohl unter jenen der Vorjahre, als von einem wahren Investitionsboom gesprochen werden konnte, aber doch deutlich über dem erwarteten BIP-Wachstum. Spürbar schwächer dürften sich die Bauinvestitionen entwickeln, was in erster Linie auf das hohe Zinsniveau zurückzuführen ist. Auch die Exporte werden an Dynamik etwas einbüßen, wobei jedoch der BIP-Zuwachs auch deutlich übertroffen werden dürfte. Im Exportbereich sind allerdings relativ grosse Unsicherheitsfaktoren auszumachen: Diese betreffen zum einen die Währungsentwicklung und zum anderen die politisch/wirtschaftlichen Entwicklungen mit Blick auf die EG sowie die Ereignisse in den Ostblockstaaten. Ob sich daraus wachstumshemmende oder -fördernde Impulse ergeben, muss vorerst offen bleiben.

Die vieldiskutierte Teuerung kommt im Jahresdurchschnitt 1989, trotz den hohen Jahresendraten, auf gut 3% zu stehen. Gemäss der Mehrzahl der Prognosen ist für das laufende Jahr noch mit einer gewissen Beschleunigung auf gut 4% zu rechnen. Während zu Jahresbeginn noch von höheren Raten auszugehen ist, sprechen die meisten Prognosen von einer Abschwächung in der zweiten Jahreshälfte. Parallel dazu dürfte auch erst im Jahresverlauf mit einer gewissen Entspannung an der Zinsfront zu rechnen sein. Vor diesem Hintergrund ist auch die weiter restriktive geldpolitische Haltung der Nationalbank als positiv zu beurteilen. Eine Lockerung der Politik drängt sich auch mit Blick auf den immer noch schwachen Franken nicht auf.

Sollte sich die wirtschaftliche Realität an die Grundtrends der vorliegenden Prognosen halten, kann mit einer positiven, dem Potential unserer Wirtschaft einigermaßen entsprechenden Entwicklung gerechnet werden. Neben den wenig kalkulier- und beeinflussbaren Risiken, die aus dem internationalen Kontext entstehen, ist vor allem auf einen Gefahrenherd hinzuweisen: Sollte sich die Teuerung entgegen den heutigen Erwartungen doch noch stärker beschleunigen, ist bei sich abschwächender Konjunktur mit Stagflationerscheinungen zu rechnen. Das Risiko dazu besteht (Kostendruck!), die Eintretenswahrscheinlichkeit erscheint hingegen eher gering. Im übrigen ist zumindest mittelfristig kaum mit einer Rezession zu rechnen.

Peter Morf

## Volkswirtschaft

### Wirtschaft 1990: gedämpft optimistisch

Nachdem die Wirtschaftsprognosen für das Jahr 1988 von der Realität zur reinen Makulatur gestempelt worden waren, sieht die «Prognosebilanz» für das vergangene Jahr etwas besser aus. Das Wachstum wurde allerdings auch für das Jahr 1989 unterschätzt: Den Prognosen für das reale Wachstum des Bruttoinlandproduktes (BIP), die sich alle zwischen 1,8 und 2,7% bewegt haben, steht nun ein Wachstum von rund 3% gegenüber. Die vor Jahresfrist erwartete Abschwächung des Wachstums trat also einmal mehr nicht ein.

Die Ende 1989 abgegebenen Prognosen für das laufende Jahr sehen alle, mit einer einzigen Ausnahme, eine mehr