

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

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 99 (1992)

**Heft:** 5

**Rubrik:** Firmennachrichten

#### 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:** 12.02.2026

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

# Neuorientierung der Zellweger Uster AG

**Die Zellweger Uster AG gibt sich eine neue Organisationsstruktur im Bereich Textil: In bemerkenswert offener Weise orientierte das Unternehmen Medien und Behörden anlässlich einer Informationstagung in Sargans. Der Geschäftsbereich Textil umfasst die Bereiche Entwicklung, Fertigung und weltweiter Vertrieb von Anlagen zur Qualitätssicherung und Prozessautomatisierung für Spinnerei und Webereien. Der heutige Exportanteil beträgt mehr als 95%.**

Die stürmische Entwicklung auf dem internationalen Textilmarkt in den siebziger und achtziger Jahren hatte auch eine beträchtliche Expansion der Geschäftsaktivitäten der Zellweger Uster AG zur Folge. Parallel mit der vermehrten internationalen Ausrichtung des Geschäfts sowie einer erweiterten Produktpalette nahm jedoch auch die Komplexität zu, was zu überproportionalen Aufwendungen und einer ungenügenden Flexibilität führte. Um den immer rascheren Veränderungen und steigenden Anforderungen im Markt auch in Zukunft erfolgreich begegnen zu können, wurde 1991 eine Gesamtunternehmensanalyse im Bereich Textil durchgeführt.

- Strategische Ressourcendifinition und -strukturierung zur mittel- und langfristigen Gewinnsicherung.
- Internationale (d. h. lokale) Kompetenzsteigerung der weltweiten Textilorganisation.

## Veränderungen im Markt

- Starke Verschiebung des Industriegeschäfts vom Schweizer in den internationalen Markt.
- Wandel vom Anbietermarkt zum Kundenmarkt.
- Kundennähe und Kundennutzen wird immer wichtiger.
- Lokale Präsenz und lokale Kompetenz ist entscheidend.
- Hohe Anforderungen an Dienstleistungen wie Service und Beratung.
- Starkes Wachstum der Textilindustrie in Asien; Stagnation in Europa und Amerika.

## Veränderung bei den Produkten

- Wandel von den elektromechanischen Produkten zu Elektronik und Informatik.
- Sinkende Wertschöpfung in der Fertigung bei elektronischen Produkten.
- Verkauf von Problemlösungen (Gesamtleistung) anstelle von Produkten.
- Starke Verbreiterung des Angebotes.

## Neue Struktur

Die Erkenntnis dieser Untersuchung führten zu einer Neustruktur des Geschäftsbereichs Textil. In der Folge wurde die Schweizer Organisation auf den 1. Januar 1992 in die beiden Produktbereiche Spinnerei- und Webereisysteme aufgeteilt.

- Aufwertung der Tochtergesellschaften in Japan und USA zu echten Profitcenters mit den wesentlichen Funktionen.
- Klare und effiziente Rollenverteilung zwischen Entwicklung – Marketing und Verkauf.
- Reduktion der Fertigungstiefe bei den mechanischen Produkten.

Um das Gesamtunternehmen auch in Zukunft zu sichern, müssen konzentrierte und selbständige operierende Einheiten geschaffen werden, die dank ihrer Transparenz unter anderem auch kürzere Reaktionszeiten und verbesserte Flexibilität erlauben.

Der Produktebereich Spinnereisysteme bleibt vollumfänglich in Uster domiziliert. Der Produktebereich Webereisysteme wurde auf zwei Standorte verteilt: Technik und Herstellung sind in Sargans zu Hause; alle kunden- und marktnahen Aufgaben werden in Uster wahrgenommen.

## Standort Sargans

Durch den Wandel vom Produktionsstandort zum Hauptsitz des Produktebereichs Webereisysteme kommt Sargans nun eine grössere Bedeutung zu. Walter Strickler, Leiter des Produktebereichs Webereisysteme, übernimmt die Gesamtverantwortung in Sargans. Der bisherige Leiter der Zellweger Sargans AG (Sargans und Mels), Karl Glaser, wird per 1. Mai 1992 eine neue Aufgabe ausserhalb der Zellweger-Gruppe übernehmen. Ivo Bigger leitet ab 1. April 1992 die Produktion in Mels.

Von der Divisionalisierung der Spinnerei und Weberei in eigenständige Profitcenter und dem vermehrten Einbezug der ausländischen Tochtergesellschaften verspricht man sich vor allem eine bessere Kundenorientierung und damit erhöhte Wettbewerbsfähigkeit. Für den in Mels angesiedelten Produktionsbereich (mechanische Teilefertigung, Wicklerei und Kabelkonfektionierung) ist ebenfalls eine Neuausrichtung geplant. Zurzeit wird ein Management-Buyout geprüft, bei dem die Zellweger Uster AG beteiligt wäre. Dieses Konzept ermöglicht die bisherigen Unternehmensfunktionen erfolgreich weiterzuführen.

JR ■

## Erfolgreiches Waschaggregat Injecta

Das an der ITMA '91 erstmals gezeigte Injecta-Waschaggregat ist auf Erfolgskurs: Mit fünf verkauften Maschinen ist der Verkauf gut angelaufen. Dabei wird dieses völlig neu konzipierte Waschaggregat sowohl als Einzelement als auch integriert in komplett Vorbehandlungsanlagen mit nachfolgender Abkoch- und Bleichstufe eingesetzt. Als Einzelement eignet es sich für das Entschlichen und die Drucknachwäsche.

Sämtliche eingesetzten Schlichtarbeiten können in einem Arbeitsgang vollständig entfernt werden. Wiederverwendbare Schlichten wie PVA, CMC usw. werden bis zu 70% in so hoher

Konzentration abgelöst, dass eine Aufkonzentrierung, z. B. in einer Ultrafiltrationsanlage, nicht nötig ist, eine wirtschaftlich und ökologisch äußerst attraktive Lösung für alle Veredler.

Integriert in die Vorbehandlungsanlage ermöglicht die Injecta das Sengen-Entschlichen-Vorbehandeln im Kontinuabetrieb ohne oxidative Entschlichung, das heißt sowohl eine Dämpfstufe wie auch ein Verweilen nach enzymatischer Entschlichung entfallen.

pd-Benninger AG, Uzwil ■

## Niederer & Co. AG stellt Produktion ein

Gegen Jahresende 1992 stellt die Niederer & Co. AG in ihren Betrieben in Lichtensteig und Ebnat-Kappel die Produktion von Garnen ein. Von dieser Massnahme sind rund 100 Mitarbeiter betroffen, für die ein weitreichender Sozialplan ausgearbeitet wird. Die erhebliche und einseitige Benachteiligung Schweizer Textilhersteller auf dem europäischen Markt hat dazu geführt, dass die Firma in den letzten Jahren Betriebsverluste hinnehmen musste, die nur durch den Rückgriff auf Rücklagen aufgefangen werden konnten. Da keine Änderung der diskriminierenden Handelsvorschriften in Sicht ist, hat sich der Verwaltungsrat entschlossen, die Produktion zu einem Zeitpunkt aufzugeben, zu dem noch der sozialen Verpflichtung entsprechend gehandelt werden kann.

Die Niederer & Co. AG exportiert rund 70% ihrer Baumwollgarne in den EG-Raum. Die dortigen Kunden lassen wegen der massiv zunehmenden Bekleidungsimporte aus Billiglohnländern immer mehr eigene Textilartikel in Nordafrika, Jugoslawien und seit neuestem auch in der Tschechoslowakei und in Ungarn fertigen. Wenn dabei Garne und Stoffe aus der Schweiz verwendet werden, muss der in diesen Staaten erzielte Wertzuwachs beim Wiederimport in die EG verzollt werden, was bis zu 20% des Warenwertes ausmachen kann. Artikel aus EG-Vormaterialien hingegen können zollfrei zurückgeführt

werden. In der Vergangenheit konnte diese Diskriminierung der EFTA-Garne durch Preisabschläge und bessere Qualität annähernd wettgemacht werden. Im immer härter werdenden Konkurrenzkampf gegen Billigimporte aus Drittländern sind die Kunden jedoch nicht mehr bereit, den grossen zolltechnischen Verwaltungsaufwand und die hohen Abgaben an ihren Staat hinzunehmen, auch wenn ihnen diese teilweise über den Verkaufspreis vergütet werden. Auch der Abschluss des EWR-Vertrages bringt hier keine Verbesserung, dazu wäre ein EG-Beitritt der Schweiz nötig.

Nachdem alle unternehmerischen Massnahmen zur Existenzsicherung des Betriebes, darunter auch die zeitweilige Kurzarbeit, ausgeschöpft wurden, ist nun die schmerzhafte Entscheidung der Produktionseinstellung unumgänglich geworden. Durch die jetzt erfolgte frühzeitige Bekanntgabe, soll die seriöse Abwicklung bestehender und noch zu erwartender Aufträge mit den Kunden sichergestellt werden. Gleichzeitig werden dadurch faire Regelungen mit den Arbeitnehmern möglich. Neben Frühensionierungen mit Ausgleichszahlungen, der Mithilfe bei der Stellensuche, der vollen Freizügigkeit bei der Altersvorsorge, soll ein grosszügiger Sozialplan den Übergang in neue Tätigkeiten erleichtern. Die finanziellen Verpflichtungen werden voll erfüllt.

pd-Niederer + Co. AG  
Lichtensteig ■

## Lenzing erwirbt BASF Viskosefaserproduktion

Der österreichische Faserhersteller Lenzing wird voraussichtlich ab Juli 1992 die Viskosefaserproduktion der BASF-Gruppe in Lowland, Tennessee, USA, übernehmen und setzt damit die Strategie der Globalisierung fort. Unter Einbeziehung der South Pacific Viscose, an der Lenzing mit 42,5% beteiligt ist, wird sich die Gesamtkapazität auf rund 250 000 t jährlich belaufen. Die gezielte Standortpolitik in regional ab-

gegrenzte Räume trägt dazu bei, die Position des Unternehmens sowie den Stellenwert der Fasern abzusichern.

Die Kunden der Lenzing AG schätzen neben der guten Vertriebsorganisation, die hohe Qualität der Faser aus funktioneller und ästhetischer Sicht sowie den technischen und modisch orientierten Marketingservice, der alle textilen Verarbeitungsstufen umfasst. Das Know-how, welches Lenzing in die Tochterunternehmen einbringt, beinhaltet Prozesstechnologie und ökologische Massnahmen, mit denen sich Lenzing einen international anerkannten Ruf erworben hat.

pd-Lenzing AG  
A-4860 Lenzing ■

## Erfolgreiche Nadelmaschine

Seit fast einem Jahr ist die Dilo-Nadelmaschine zur Papiermaschinenfilzherstellung Typ DI-LOOM PMF 114 2-0-2-2 bei Appleton-Pohl in Düren in Betrieb. Die Maschine arbeitet im Mehrschichtbetrieb zur vollsten Zufriedenheit.

Vor allem die folgenden Konstruktionsmerkmale haben zu diesem Erfolg beigetragen:

- Das automatische Computersteuerungssystem Coop mit Graphikbildschirm und Dilo-Software haben die Bedienung komplexer Funktionen dieser Nadelmaschinen extrem vereinfacht.
- Vollautomatischer Fertigungsbetrieb für vorbestimmte Filzqualitäten.
- Sicherheitsschalter und Bediensicherheitssystem, zur Steigerung der Arbeitssicherheit.
- Schneller und leichter Austausch der Nadelbrettmodule.
- Das neue, computerentwickelte Nadelbild Cora für eine verbesserte, gleichmässigere Filzoberfläche.
- Sechs Nadelzonen für grösstmögliche Flexibilität und Produktivität durch den Einsatz verschiedener Nadeln und Nadelbilder und weniger Passagen.
- Extrem hohe Maschinensteifigkeit und Verlässlichkeit der wartungsfreien, mechanischen Bauteile.

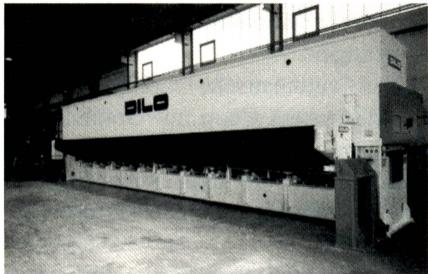
- Keine Übertragung der beim Nadeln entstehenden Vibrationen an die Umgebung.
- Keine natürlichen Frequenzen des Maschinenrahmens und des Antriebssystems im Bereich zwischen 0 und 600 Hüben/Min.
- Beste Zugänglichkeit für Wartungs- und Reinigungsarbeiten, Be- und Entladen in der Kantilever-Position.
- Batteriepuffer für eventuelle Stromausfälle.
- Hohe Produktionsgeschwindigkeiten und -kapazitäten.

pd-Oskar Dilo Maschinenfabrik KG  
D-W 6930 Eberbach ■

## Erfolg für Dilo

Dilo hat eine weitere Vornadelmaschine für die Papiermaschinenfilzherstellung in einer Arbeitsbreite von 14,5 m an Fa. Atlanta Felt, Jonesboro, Georgia, USA, verkauft.

Die Maschine wird mit einem Spezialzuführsystem Typ CBF T ausgestattet sein, das minimale Verzüge innerhalb der Nadelzone garantiert, um so



Dilo – Vornadelmaschine für Papiermaschinenfilze.

beste Qualität bei geringsten Gewichtsschwankungen im Vlies zu erhalten. Eine spezielle, computerentwickelte Nadelanordnung wird für eine gleichmässige Verteilung der Einstiche in einem grossen Vorschubbereich sorgen.

Ausserdem wird Dilo's Computer-Bedienungssystem Coop für die gesamte Anlage einschliesslich Krempel-, Lege-, Nadelmaschinen und Wickeleinrichtungen geliefert.

Als Lieferant hochwertiger Spezial-Maschinen gewinnt Dilo mehr und mehr die Aufmerksamkeit der Papier-

macherfilz-Branche. Vor allem ist bemerkenswert, dass es gelungen ist, von Anfang an Maschinen zu liefern, die einen neuen Standard für grosse Arbeitsbreiten und hohe Produktionsgeschwindigkeiten gesetzt haben.

pd-Oskar Dilo, Maschinenfabrik AG  
D-6930 Eberbach ■

## Mira-X mit neuen Besitzern

Die Mira-X-Gruppe, ein innovativer, internationaler Textilverlag, der in enger Zusammenarbeit mit renommierten Designern und qualifizierten Herstellern ganzheitliche Textilkonzepte für den Wohn- und Objektbereich entwickelt, hat seine Besitzstruktur verändert. Mit drei starken Schweizer Partnern will die Gruppe offensiv im EG-Raum expandieren.

Das Unternehmen, das sich in den 20 Jahren seines Bestehens zu einem der weltweit führenden Textilverlage entwickelt hat, war seit seiner Gründung 1972 im Besitz der Möbel Pfister AG bzw. der Pfister Arco Holding AG. Das Aktienkapital ist nun zu gleichen Teilen auf die Cabana Loppacher + Co. AG, Herisau (Grosshandelsfirma für Bodenbeläge), Pfister Arco Holding AG, Suhr (Einrichtungshandel, Bau- und Immobilienbereich), und Tisca Tischhauser & Co. AG, Bühler (Teppich- und Stoffweberei), aufgeteilt worden. Der Mix der drei starken Partner, die ihre angestammten Märkte weiterhin selbständig bearbeiten und finanziell – abgesehen vom Mira-X-Engagement – in jeder Beziehung unabhängig bleiben, bringt Mira-X ein bedeutendes Synergiepotential.

Um eine klare Führung in dieser Dreier-Partnerschaft sicherzustellen, übernimmt Fred Iseli die Leitung der Mira-X-Gruppe und engagiert sich gleichzeitig persönlich auch als Aktionär. Fred Iseli tritt auf Mitte dieses Jahres von seiner bisherigen Funktion als Geschäftsführender Direktor der Cabana Loppacher + Co. AG zurück, verbleibt aber als Verwaltungsrat mit Sonderaufgaben im Unternehmen.

Den beiden neuen Aktionären erschliessen sich durch ihr Engagement bei Mira-X neue Exportchancen, da das Unternehmen seinen Umsatz von knapp 30 Mio. Franken zu 99 Prozent ausserhalb der Schweiz erzielt. Dabei ist Deutschland der weitaus bedeutendste Einzelmarkt, der, zusammen mit weiteren Exportmärkten, von der Mira-X GmbH in Leinfelden/Stuttgart (Geschäftsführer: Bernd Kortstiege) betreut wird. Dort befinden sich auch Auslieferungslager und Verkaufsräume.

JR ■

## Sachversicherung für Unternehmungen

Die «Winterthur» lanciert eine neue Versicherung für kleine und mittlere Unternehmungen: Das unkomplizierte Produkt entspricht einer neuen Deckungsphilosophie und bietet einen übersichtlichen, weitgehenden Versicherungsschutz. Waren und Einrichtungen, Sachen in Zirkulation, Kosten, Geldwerte und auch der Betriebsunterbruch sind gegen die Gefahren Feuer, Einbruchdiebstahl/Beraubung und Wasser versichert. Als Grundlagen für die Prämienberechnung werden lediglich die Werte der Waren/Einrichtungen sowie des Umsatzes benötigt.

### Rabatt bei Schadenfreiheit

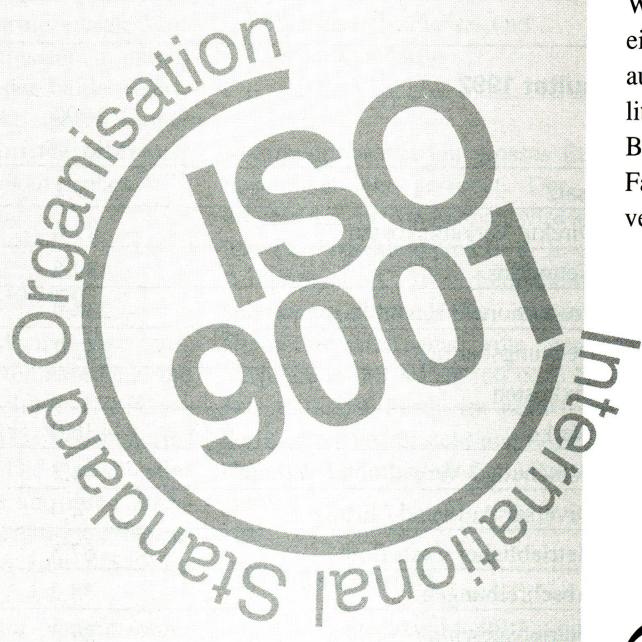
Die «Winterthur» gewährt, sofern der Versicherungsnehmer während mindestens drei Jahren keinen Schaden erlitten hat, einen jährlichen Rabatt von zehn Prozent auf der Totalprämie. Bei Neuabschluss eines Vertrags ist der Rabatt unter gewissen Voraussetzungen schon ab Beginn möglich.

Ein weiterer Vorteil der neuen Versicherung: Bei Schäden, die weniger als zehn Prozent der vereinbarten Versicherungssumme ausmachen (im Maximum 20 000 Franken), wird eine eventuelle Unterversicherung nicht angerechnet.

### Flexibles Produkt

Bruchschäden an Gebäude- und Möblierverglasungen sowie an Lavabos

# MEISTENS BEDANKT MAN SICH BEI SEINEM KUNDEN. DOCH ALLZU SELTEN BEI MITARBEITERN UND LIEFERANTEN.



Die Zertifizierungsstellen für Qualitätssicherungssysteme in Deutschland (DQS), in Frankreich (AFAQ) und in der Schweiz (SQS) haben Rhône-Poulenc Fibres, Rhône-Poulenc Rhodia AG und Rhône-Poulenc Viscosuisse das ISO 9001-Zertifikat verliehen.

Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden dieser Unternehmen wissen nunmehr, daß wir ein zuverlässiger Partner sind, und sie können uns bereits im voraus uneingeschränkt vertrauen.

Die internationale Norm ISO 9001 (International Standard Organisation) entspricht in der Tat den anspruchsvollsten Nachweisform für das Qualitätssicherungssystem eines Unternehmens. Das bedeutet, daß die Gesamtheit unserer Abteilungen, von der Entwicklung bis hin zum Kundendienst, die Arbeitsanforderungen stets in höchstem Maße erfüllt. Unsere Motivation und das partnerschaftliche Engagement jedes einzelnen sind die Garanten für konsequente Anwendung und Wirkungsgrad.

Wir danken Ihnen für diesen Erfolg, der einen entscheidenden Schritt darstellt auf unserem Weg der permanenten Qualitätsverbesserung. Dieses ist ein Bestreben, das von Rhône-Poulenc Fasern und Polymere in der ganzen Welt verfolgt wird.

Michel de Rosen  
Generaldirektor  
der Sparte Fasern  
und Polymere.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "M. de Rosen".

usw. können zusätzlich eingeschlossen werden. Diese und weitere Zusatzversicherungen erlauben es, die individuellen Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen.

Sofern in Ausnahmefällen kein Bedarf nach der geschilderten Kompaktvariante besteht, kann auf eine Bausteinvariante ausgewichen werden.

pd-Winterthur Versicherungen,  
Winterthur ■

## Wechsel in der Leitung der Gruppe Textil der Oerlikon-Bührle

Zum 1. April 1992 übernimmt Bruno Schmid, der bisherige Leiter der Gruppe Textil sowie Firmenleiter der Spinnerei Kunz AG, Windisch, die Aufgabe «Logistics+Information Systems» in der Gruppe Bally. Er bleibt weiterhin Mitglied des Verwaltungsrates und wird für die Oerlikon-Bührle Holding AG die Entwicklung der Gruppe Textil überwachen.

Anstelle des Gruppenleiters tritt neu ein Triumvirat mit folgender Aufgabenzuteilung:

- Spinnerei Kunz AG und Spinnereikoordination:  
Albert Roux
- Spinnerei und Weberei Dietfurt AG und Öffentlichkeitsarbeit:  
Bruno Bolliger
- Gruppencontrolling:  
Remo Müller

Die Geschäftsleitungen der beiden Gruppenfirmen werden erweitert durch bestehende, bewährte Kaderkräfte und setzen sich wie folgt zusammen:

- Spinnerei Kunz AG, Windisch: Albert Roux (Vorsitz), Bruno Bolliger, Remo Müller, Peter Vogel, Beat Seiler, Franz Schärer
- Spinnerei und Weberei Dietfurt AG: Bruno Bolliger (Firmenleiter, bisher), Remo Müller, Ludwig Lacher, Heinrich Schiesser, Walter Boesch, Urs Tobler

pd-Oerlikon-Bührle Holding AG,  
Zürich ■

## 1991 kein Jubeljahr für RP-Viscosuisse

**Die Rhône-Poulenc Viscosuisse SA, eine Tochtergesellschaft der französischen Rhône-Poulenc-Gruppe, schloss das Geschäftsjahr 1991 mit einem Gewinn von 2,5 Mio. Franken ab. Im Vorjahr hatte dieser noch 10,8 Mio. Franken betragen. Dieses Resultat bezieht sich auf das Stammhaus RP Viscosuisse, neu ohne die bisher konsolidierten Gesellschaften Hetex Garn AG (Niederlenz) und Viscosuisse Textured Yarns Ltd. (Grossbritannien).**

Der Umsatz des Stammhauses reduzierte sich von 519 Mio. Franken (1990) auf 496 Mio. Franken im abgelaufenen Geschäftsjahr. Dieser Umsatz wurde zu 87% durch Exportgeschäfte erwirtschaftet. Der gesamte Umsatz aller Gesellschaften der RP Viscosuisse betrug 771 Mio. Franken (794 Mio. im Vorjahr).

### Schlechtes Wirtschaftsklima

Das Geschäftsjahr war geprägt durch eine fortgesetzte Abkühlung des Wirtschaftsklimas in allen für die Chemiefaserbranche relevanten Märkten. Bei der mangelnden Nachfrage auf breiterster Front konnten auch Preiskonzessionen keine Bewegung hervorrufen.

Der betriebliche Cash-flow sank von 67,5 Mio. auf 38,7 Mio. Franken. Die

betrieblich notwendigen Abschreibungen von 40 Mio. Franken führten zu einem negativen Betriebsergebnis von -1,3 Mio. Franken (Vorjahr: +29,3 Mio. Franken). Das Gesamtergebnis von 2,5 Mio. Franken ist einem positiven Finanzergebnis zuzuschreiben, welches in erster Linie dank ausserordentlichen Erträgen aus Liegenschaftsverkäufen zustandegekommen ist.

1991 wurden 65 000 Tonnen Polyamid- und Polyestergarne sowie Polymer verkauft. Davon stammten 53 000 Tonnen Garne aus Eigenproduktion, 1990 waren es 56 000 Tonnen.

### Teuerungsschub

Ein wesentlicher Faktor für das magere Ergebnis war jedoch hausgemacht: Der grosse Teuerungsschub Anfang 1991,

### Resultat 1992

|                                  | 1990<br>(Mio. sFr.) | 1991<br>(Mio. sFr.) |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|
| Umsatz                           | 519,2               | 495,6               |
| - Direkte Verkaufskosten         | - 29,6              | - 27,0              |
| = Nettoerlös                     | 489,6               | 468,6               |
| - Proportionale Herstellkosten   | - 236,9             | - 241,0             |
| = Deckungsbeitrag                | 252,7               | 227,6               |
| - Fixkosten                      |                     |                     |
| Werke                            | - 136,0             | - 143,9             |
| Forschung / Verwaltung / Verkauf | - 44,3              | - 45,9              |
| Diverser Aufwand / Ertrag        | - 4,9               | 0,9                 |
| = Betrieblicher Cash-flow        | 67,5                | 38,7                |
| - Abschreibungen                 | - 38,2              | - 40,0              |
| = Betriebsgewinn / -verlust      | 29,3                | - 1,3               |