

**Zeitschrift:** Mitteilungen über Textilindustrie : schweizerische Fachschrift für die gesamte Textilindustrie

**Herausgeber:** Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie

**Band:** 71 (1964)

**Heft:** 1

**Rubrik:** Betriebswirtschaftliche Spalte

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

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

British Van Heusen stellt eine integrierte Gruppe dar, deren Tätigkeitsgebiet — von der Spinnerei bis zur Bekleidung — jenes der Viyella ergänzt. Das Van-Heusen-Gewebe «Aertex» wird für Sommerhemden verwendet, das «Viyella» dagegen für Winterhemden; BVH genießt in der Baumwollspinnerei und Weberei eine prominente Stellung, Viyella dagegen in der Kettenwirkerei und im synthetischen Sektor. Nach der Fusion (4500 Webstühle), die bereits eine beschlossene Sache ist, wird die neue Firma die Bezeichnung «Viyella Van Heusen International» führen. Die Betriebsgesellschaften dieser Gruppe (rund 60 an der Zahl) werden ihre bisherigen Namen weiterführen. Insgesamt beschäftigt die Gruppe etwa 16 000 Personen. Nach der Fusion wird die Gesellschaft rund 30 Prozent des britischen Marktes in Markenhemden beherrschen.

#### Förderung des Textilaußenhandels

Die erste offizielle britische Schau, nahezu einzig Wollstoffe betreffend, die durch den Board of Trade (Handelsministerium) gemeinsam mit dem Textile Promotion Consultative Committee (Beratendes Komitee für Textilförderung) im Ausland organisiert wurde, fand an der «Interstoff» Internationalen Textilausstellung in Frankfurt am Main (26. bis 29. November 1963) statt. An dieser offiziellen Schau, bei welcher acht britische Fabrikanten außerdem über eigene Stände verfügten, wurden die Haupttypen von britischen Wollstoffen vorgeführt, einschließlich Kammgarngeweben, Flanellen, Tweeds, Tartans und Kaschmirstoffen. Bereits zu früheren Gelegenheiten hatte der Board of Trade an der «Interstoff» mit dem vorgenannten Komitee zusammengearbeitet. Im verflossenen November jedoch wurde der Schau zum ersten Male offizieller Charakter verliehen und hiedurch die Bemühungen zur Ausweitung der britischen Textilausfuhr nach Westdeutschland unterstrichen. Den Angaben des Board of Trade gemäß erreichte die britische Ausfuhr von Woll- und Mohairgarnen, Wollgeweben und Kammgarngeweben im Jahre 1962 den Wert von 10,2 Mio £; der Gesamtausfuhrwert in jenem Jahre an den gleichen Artikeln nach allen Ländern betrug 80,3 Mio £.

Die britische Studiengruppe, bestehend aus fünf Delegierten des British Cotton Board (Baumwollamt), die, wie an dieser Stelle bereits berichtet, vor kurzem Schweden und Finnland bereiste, um die Möglichkeiten der Ausweitung der britischen Ausfuhr von Baumwollartikeln an Ort und Stelle zu studieren, konnte feststellen, daß die britischen Preise der Konkurrenz standzuhalten vermochten, und daß namentlich der schwedische Absatzmarkt durch die britische Industrie besser beliefert werden

könnte. Der schwedische Markt reagiere auf Modevariationen mit großer Promptheit und die britische Industrie müsse sich dieser Wendigkeit anpassen.

Eine britische Handelsmission, bestehend aus zehn Fachleuten (textile und andere Interessen vertretend), bereist gegenwärtig Südostasien, um auch für den Export von Textilzwischenprodukten, vornehmlich Kammzug, zu werben. Drei der Mitglieder dieser Mission, die u. a. auch Delegierte der Handelskammern von London und Birmingham umfaßt, beabsichtigen, bis nach Peking vorzustoßen. In der zweiten Hälfte Oktober besuchten sie die Handelsmesse von Canton, die wichtigste Veranstaltung dieser Art in Kontinentalchina.

#### Baumwollartikel aus Hongkong

An der Mitte November 1963 in London abgehaltenen Konferenz zwischen Vertretern der Baumwollindustrien von Großbritannien und Hongkong bildete die «Kategorisation» der britischen Einfuhr von Baumwollartikeln aus Hongkong das Hauptargument der Gespräche; mit anderen Worten handelte es sich um die Aufspaltung der gegenwärtigen plafonierten Kontingente in genau begrenzte Quoten, je nach Art der in Frage kommenden Artikel. Im September 1963 war ein diesbezügliches Abkommen zwischen Indien und Großbritannien abgeschlossen worden. Die Baumwollindustrie von Lancashire befürwortet die Aufteilung der Importquoten in Kategorien, um es den Exportländern zu verunmöglichen, große Quantitäten bestimmter Baumwollwaren im Rahmen von Gesamtkontingenten zu liefern. Plötzliche Massenlieferungen irgendeines bestimmten Baumwollartikels würden zu ersten Preisstörungen und damit zu beträchtlichen Schwierigkeiten in den betreffenden Industrieabschnitten führen. Die Konferenz dürfte sich über längere Zeit hinziehen. Ähnliche Besprechungen sind für einen späteren Zeitpunkt auch mit Pakistan vorgesehen. Wie bereits gemeldet, wurde unlängst zwischen Großbritannien und Portugal ein Abkommen hinsichtlich der Kategorisation der portugiesischen Lieferungen von Baumwollgarn, Graugeweben, fertigen Stoffen und Stückwaren abgeschlossen.

Was die allgemeine Lage der Baumwollindustrie von Lancashire anbelangt, ist sie seit Herbst 1963 durch eine betonte Besserung charakterisiert. Die Spinnereien wie auch die Webereien berichten von anschwellegenden Auftragsbüchern und günstigeren Absatzbedingungen; eine gewisse Zuversicht, daß diese Belebung weit in das Jahr 1964 hinein andauern könnte, macht sich allgemein breit. Optimisten glauben, daß die Aufwärtskurve mindestens bis zum kommenden Sommer keinerlei Abflachung verzeichnen wird.

## Betriebswirtschaftliche Spalte

### Betriebswirtschaftliche Voraussetzungen der Realisierung neuer Sortimente

Referat von Walter E. Zeller, Unternehmensberater, Kilchberg/ZH  
gehalten anlässlich der VATI-Unternehmertagung vom 26. November 1963 (gekürzt)

Die Frage der Sortimentsgestaltung ist keineswegs der einzige Gegenstand der Unternehmensplanung, sondern lediglich ein Teilgebiet derselben. Gerade dieses Teilproblem wird heute ins Zentrum gerückt. Weshalb? Einmal deshalb, weil dieses Teilproblem der Unternehmensplanung von künftigen Strukturveränderungen der Märkte am stärksten tangiert werden wird. Dann aber auch deshalb, weil das weitaus schwerwiegendste Spannungsfeld in jeder Unternehmung um dieses Problem kreist. Dieses Spannungsfeld ergibt sich ganz einfach aus dem Umstand, daß die Zielsetzungen bezüglich Sortiment zwischen Verkauf und Produktion diametral entgegengesetzt verlaufen. Ziel-

setzung des Verkaufs: breites Sortiment. Zielsetzung der Produktion: schmales Sortiment. Eine solche diametral entgegengesetzte Zielsetzung kann bei der heutigen Struktur der meisten Textilbetriebe nicht auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden. Das Schwergewicht der Unternehmensführung liegt bis heute meist auf der Absatzseite; es besteht ein ausgesprochener Primat des Verkaufs gegenüber der Produktion, ein Primat des Kaufmanns gegenüber dem Techniker. Der Unternehmer hat aber über dem Kaufmann und über dem Techniker zu stehen. Er hat deren diametral entgegengesetzte Zielsetzungen auf einen Nenner zu bringen und seiner Unter-

nehmenspolitik unterzuordnen. Nachdem nun aber bis heute durch Generationen hindurch in den meisten Betrieben der Kaufmann den Primat für sich in Anspruch nahm, sind unsere Sortimente vielfach einem Wunschkonzertprogramm vergleichbar, nach dem bekannten Motto: «Wer vieles bringt, wird jedem etwas bringen.» Die Musterkoffer quellen über vor Reichhaltigkeit; der Betrieb befindet sich gleichzeitig auf dem Wege, an dieser Reichhaltigkeit zu ersticken. Es ist eine Tatsache, daß jeder Betrieb durch Reduktion des Fabrikationsprogramms sich (mindestens bis zu einem gewissen Grade) ohne weiteres dazutun von selbst rationalisiert. Umgekehrt folgt logischerweise, daß jeder Betrieb sich durch Ausdehnung des Sortiments von selbst, das heißt gezwungenermaßen, verteuert.

Oft wird so argumentiert, daß wir ohne Handelsschranken bis heute nur einen Miniaturmarkt von 5 Mio Einwohnern beliefern konnten, was uns dazu zwang, eben dieses «Wunschkonzertprogramm» zu offerieren. Am 1. Januar 1964 werden nun die EFTA-Zölle um 60 % auf 40 % der Ausgangswerte abgebaut sein. Unser Miniaturmarkt von 5 Mio Einwohnern wird also bald auf einen, wenn nicht Großmarkt, so doch erheblich vergrößerten Markt von etwa 90 Mio Einwohnern erweitert sein, ohne Handelsschranken. Daß vielleicht de Gaulle eines Tages sein Veto gegen Gesamteuropa zurückziehen wird, wollen wir noch gar nicht in Rechnung stellen.

Eine landläufige Meinung geht nun dahin, daß uns in einem erweiterten Markt die *Möglichkeit* geboten werde, unser Produktionsprogramm zu beschränken, und zwar auf Grund erweiterter Absatzmöglichkeiten unter Wegfall jeglicher Handelsschranken. Ich gestatte mir, dieser Ansicht insofern zu widersprechen, als uns ein erweiterter Markt nicht ermöglichen, sondern dazu *zwingen* wird, unsere Sortimente zu reduzieren. Je mehr Artikel wir im Sortiment führen, desto teurer produzieren wir. Bringen wir aus einem breiten Sortiment einen Artikel, den dann ein in- oder ausländischer Konkurrent in einem schmalen Sortiment führt, dann sind wir zwangsläufig «zu teuer». Zugute kommt uns dabei unser eklatanter Kostenvorsprung gegenüber maßgebenden EFTA-Ländern — denken wir z. B. an Schweden —, der sich auf die drei Kostenkomponenten Arbeitskosten, Zinsniveau und steuerliche Belastung bezieht. Wir werden auf Grund dieses Kostenvorsprungs keineswegs etwa gezwungen sein, uns in unser Schneckenhaus zurückzuziehen und nur noch hochwertigste, anspruchsvollste Artikel herzustellen, sondern werden auch in Stapelartikeln ohne weiteres konkurrenzfähig sein. «Ohne weiteres» heißt hier allerdings unter der Voraussetzung, daß unsere Produktionsmittel, unsere Produktionsmethoden und die Qualität unserer Unternehmensführung den Konkurrenten des gemeinsamen Handelsraumes ebenbürtig sind.

Vergessen wir nun aber nicht, daß die Chancen eines erweiterten Absatzraumes nicht etwa einseitig uns Schweizern zufallen, sondern ebenso sehr unseren ausländischen Konkurrenten im gleichen Handelsraum. Nicht nur werden also wir selber bedeutend größere, von Handelsschranken befreite Entfaltungsmöglichkeiten bekommen, sondern ebenso sehr wird unser eigener Schweizer Markt den ausländischen Konkurrenzindustrien erschlossen. In unseren eigenen engen Grenzen wird demzufolge zuerst einmal ein wesentlich schärferer Wettbewerb eintreten, dem wir auf unserem home market standzuhalten haben werden. Das betriebswirtschaftliche Postulat, mit minimalen Produktionskosten zu produzieren, tritt demnach verschärft in den Vordergrund.

Ausgangspunkt unserer Ueberlegungen ist selbstverständlich unser bisheriges Sortiment, dessen Zusammensetzung aus den verschiedenen Einzelartikeln und dessen Streuung unter unseren verschiedenen Abnehmern. Zuerst wird uns eine ganz einfache Frage interessieren: Wieviel hat jeder unserer Artikel bzw. jede unserer Ar-

tikelgruppen bis heute zum Geschäftsergebnis beigetragen? Unter dem «Geschäftsergebnis» verstehen wir natürlich nicht etwa den Umsatz, sondern den Erfolg. Versuchen wir die gestellte Frage zu beantworten, dann stoßen wir auf das Hindernis, daß die wenigsten unserer Textilbetriebe eine artikelweise oder artikelgruppenweise Erfolgsrechnung kennen. Ihr betriebliches Rechnungswesen erstreckt sich, wenn es hoch kommt, auf eine saubere Betriebsabrechnung und artikelweise Einzelkalkulation als Selbstkostenrechnung, stellt aber kaum in Rechnung, welche Gesamtverkaufserlöse mit Berücksichtigung von Rabatten, Fehlervergütungen, Lagerverlusten und Retouren pro Artikel oder Artikelgruppe erzielt worden sind und wie sich diese Erlöse mit den Gesamtselbstkosten dieser Artikel bzw. Artikelgruppen vergleichen. Man weiß «gefühlsmäßig», welche Artikel rentieren und welche nicht; das Gefühl ist aber keineswegs ein geeignetes Instrument der Unternehmenspolitik. Vorgängig einer Sortimentsbereinigung — soll diese im vollen Bewußtsein der Rentabilitätsverhältnisse erfolgen — hat deshalb eine Analyse der Erfolgsverhältnisse der einzelnen Artikelgruppen stattzufinden. Liegen die erforderlichen Voraussetzungen hierfür im Rahmen des bisherigen betrieblichen Rechnungswesens nicht vor, dann sind sie zu schaffen. Sind Sie auf diese Weise einmal zu einer Rangfolge für die Rentabilität bzw. Rentabilitätsmöglichkeit Ihrer bisherigen Artikel gelangt, dann beginnt erst der schwerwiegende Selektionsprozeß. Sie werden sich zuallererst die Frage stellen, wo Sie von denjenigen Artikeln, die Sie im neuen Sortiment beibehalten wollen, um so viel zusätzlich absetzen können, daß dieser Mehrabsatz den Ausfall derjenigen Artikel wettmacht, die Sie im neuen Sortiment nicht mehr mitführen möchten. Dazu kann folgendes festgestellt werden: Ihre Sortimentsanalyse wird Ihnen zuerst einmal beweisen, daß Ihre zehn größten bisherigen Artikel etwa 60—70 % des gesamten Produktionsvolumens bestritten haben. Auf Ihre übrigen 100 Artikel entfiel etwa ein Drittel Ihrer Produktion. Diejenigen Artikel, die Sie im neuen Sortiment beibehalten werden, werden Sie erheblich rationeller und damit billiger produzieren als bisher. Sie werden also konkurrenzfähiger werden und damit einen wesentlich größeren Marktanteil in diesen Artikeln erarbeiten als bisher. Ferner werden Sie die auszuschaltenden Artikel nicht einfach der Konkurrenz überlassen, sondern für deren Ueberlassung eine Gegenleistung realisieren. Diese Gegenleistung wird bevorzugt aus einem Verzicht eines oder mehrerer Kollegbetriebe bestehen, diejenigen Artikel, die Sie selber weiter zu führen wünschen, ebenfalls weiter im Sortiment zu behalten. Ferner werden Sie für diejenigen Artikel, die Sie beizubehalten wünschen, eine sorgfältige Marktuntersuchung in allen in Frage kommenden Absatzgebieten durchgeführt haben, so daß Ihr neues Sortiment in vollem Bewußtsein der konkreten Absatzmöglichkeiten und der Ertragsmöglichkeiten zustande kommt. Ihr neues Sortiment braucht keineswegs ausschließlich aus bestehenden Artikeln zusammengesetzt sein; möglicherweise kommen Artikelgruppen dazu, die Sie bis jetzt überhaupt noch nicht hergestellt haben.

Welcher Art nun auch immer die Neugestaltung Ihres Sortimentes sei, so werden stets eine Reihe betriebswirtschaftlicher Voraussetzungen zu erfüllen sein, wenn diese Maßnahme ihr Ziel erreichen soll.

Mit der Reduktion des Fabrikationsprogramms ist in erster Linie eine Erhöhung des Absatzrisikos verbunden. Erste betriebswirtschaftliche Voraussetzung ist deshalb ein Ausgleich dieses Absatzrisikos. Dies kann in verschiedenen Richtungen erfolgen. Zum Beispiel stellen Sie Ihr neues Fabrikationsprogramm so zusammen, daß es sich an zwei verschiedene Abnehmerkategorien richtet, die im Konjunkturverlauf nicht kongruent reagieren. Sie produzieren neben Bekleidungstextilien z. B. Heimtextilien oder technische Artikel, versuchen also, «auf zwei Beinen zu stehen». Sie können diese beiden Beine soweit voneinander unabhängig machen, daß Sie wie ein schweizerisches

Großunternehmen neben Textilien noch Maschinen und anderes mehr produzieren. Dies ist ein ausgesprochenes Beispiel von Diversifikation, verbunden mit der allerdings nicht leicht zu nehmenden Konsequenz einer erheblichen Zersplitterung der für Investitionen zur Verfügung stehenden Mittel. Wenn wir davon ausgehen wollen, daß es besser sei, auf zwei Beinen zu stehen statt auf einem, dann brauchen diese beiden Beine aber nicht unbedingt im gleichen Unternehmen zu stehen. Ich glaube vielmehr, daß der für unsere Textilindustrie adäquate Weg darin bestehen dürfte, durch gegenseitigen Abtausch der Fabrikationsprogramme im Sinne von Verbundgemeinschaften zu einer zwischenbetrieblich engeren Zusammenarbeit zu kommen. Diese zwischenbetriebliche Zusammenarbeit kann entweder horizontal oder vertikal — durch verschiedene Verarbeitungsstufen hindurch — verlaufen, wird allerdings zufolge der gegenseitigen Abhängigkeit bevorzugt durch gegenseitige finanzielle Verflechtung herbeigeführt werden. Eine Seidenweberei gibt ihre Krawattenstoffabteilung auf zugunsten einer Krawattenstoffweberei, die einen anderen Produktionsbereich sistiert. Zwecks Erzielung des gegenseitig erwünschten Risikoausgleichs findet ein angemessener Aktienabtausch statt. Beide Betriebe werden bedeutend rationeller produzieren als vorher.

Eine zweite wesentliche betriebswirtschaftliche Voraussetzung für die Neugestaltung von Sortimenten ist die Abstimmung der Produktionsmittel auf das Produktionsprogramm. Erst dann, wenn ein Sortiment bereinigt ist und auf schmaler Basis fortgeführt wird, kann ja überhaupt sinnvoll investiert werden. Das reduzierte Fabrikationsprogramm zwingt also nicht nur etwa zur Automatisierung, sondern ermöglicht diese überhaupt erst in sinnvoller Weise. Nehmen wir als Beispiel eine Weberei. Ihr Schußnummernbereich liegt im Verhältnis 1:50 zwischen den feinsten und größten Garnnummern. Für eine solche Streubreite ist noch kein geeigneter Maschinenpark erfunden worden. Je größer die Schußnummer liegt, desto mehr Fabrikpersonal wird benötigt. Die Mittelnummer schwankt von Tag zu Tag. Werden in einem Zeitpunkt 50 Weberinnen und Aufsteckerinnen benötigt, so genügen einige Wochen später deren 20. Der Personalbestand wird in der Regel so ausgerichtet, daß er für Höchstbelastung reicht. Immer dann, wenn diese Höchstbelastung nicht vorliegt, ist zu viel Personal vorhanden; man produziert dann zwangsläufig zu teuer. Daraus folgt, daß für einen optimalen Einsatz der Arbeitskräfte und der Produktionsmittel in einer Weberei (natürlich z. B. auch in einer Spinnerei oder Wirkerei) die mittlere Garnnummer dauernd konstant bleiben muß. Sie kann das nur dann, wenn der Streubereich in einem angemessenen Verhältnis liegt. Angemessen ist hier vielleicht ein Verhältnis von 1:3; je enger dieser Streubereich, desto eher wird die Durchschnittsnummer konstant verlaufen, desto gleichmäßiger werden Personal und Produktionsmittel ausgelastet werden können, und um so eher werden Sie sich dem erstrebten Kostenminimum annähern.

Die Bedeutung des exakt auf das Sortiment abgestellten Maschinenparks scheint mir zur Erzielung des Kostenminimums derart wichtig zu sein, daß ich mir eine weitere Illustration aus dem Webereisektor gestatten möchte. Für jeden Artikel gibt es doch den optimal geeigneten Webstuhl. Hier ist nicht das Fabrikat gemeint, sondern die Ausrüstung des Stuhles bezüglich Schützenszahl, Breite, Kettsteuerungsvorrichtung usw. Jeder Artikel, der einschützig gewebt werden kann, wird zu teuer produziert, wenn er auf einem Buntautomaten läuft. Jeder Artikel, der auf einem breiteren Webstuhl erzeugt wird als nötig, verursacht zu hohe Produktionskosten. Jeder Artikel, der ohne Schaffmaschine hergestellt werden kann, wird zu teuer produziert, wenn er auf einem Ratiërenstuhl gewebt wird. Desgleichen ein glatter Artikel, der auf einem Jacquardstuhl aufgelegt ist. Ich möchte Ihnen vorschlagen, einmal festzustellen, wie viele ihrer Stühle gegen-

wärtig mit Artikeln belegt sind, die nicht auf diese Stühle gehören, weil die Stühle für diese Artikel entweder zu breit sind, weil die Schützenszahl nicht ausgenutzt wird oder weil die vorhandene Kettsteuerungsvorrichtung für diese Artikel nicht benötigt wird. Wenn Sie feststellen, daß diese falsch belegten Stühle weniger als 10 % Ihrer Gesamtstuhlzahl betragen, dann liegt Ihr Betrieb für schweizerische Verhältnisse günstig. Kommen Sie auf einen höheren Prozentsatz, dann fallen die dadurch entstehenden überhöhten Produktionskosten schon stark ins Gewicht und schmälern nennenswert Ihren Unternehmenserfolg. Fälle, in denen ein Viertel bis ein Drittel aller Stühle falsch eingesetzt sind, kommen durchaus vor. Sie werden mir entgegenhalten, daß es immer noch besser sei, vorhandene Webstühle mit Artikeln laufen zu lassen, die nicht auf diese Stühle passen, als diese Stühle stillzusetzen. Diese Argumentation könnte dann anerkannt werden, wenn es sich um vereinzelte Fälle handeln würde, nicht aber dann, wenn es ein Dauerzustand ist. Ist letzteres der Fall, dann kann doch hieraus keine andere Schlußfolgerung abgeleitet werden als jene, daß seinerzeit, bei der Investitionsplanung für die heute vorhandenen Produktionsmittel, der Gedanke maßgebend war, einen möglichst vielseitigen Maschinenpark anzuschaffen, damit man möglichst alles herzustellen in der Lage sei, was die Kundschaft jemals verlangen könnte. Wir kommen damit zurück zu unserem Charakteristikum des Sortiments als «Wunschkonzertprogramm»; dieser verhängliche Gedanke hat sich nicht nur auf unser Sortiment verhängnisvoll ausgewirkt, sondern hat auch auf unsere Investitionsplanung übergreifen, indem nicht nur unser Fabrikationsprogramm ein Sammelsurium von Artikeln, sondern sehr oft auch unser Maschinenpark ein Sammelsurium von verschiedenartigen Maschinen repräsentiert.

Als dritte betriebswirtschaftliche Voraussetzung für die Realisierung neuer Sortimente ist die exakte Abstimmung der Produktionskapazität auf die Verkaufskapazität zu nennen. Sie werden also nicht nur festlegen, welche Artikel Sie in Zukunft zu fabrizieren gedenken, sondern auch im einzelnen wieviel. Die Absatzerwartungen pro Artikel und pro Absatzgebiet sind zu planen; die Realisierung der Absatzleistung samt den erzielten Erlösen auf Grund des Auftragseingangs ist kurzfristig, z. B. wöchentlich statistisch zu erfassen und dem Absatzbudget gegenüberzustellen. Die Absatzbemühungen sind im Verhältnis der Verkaufserfolge dort zu intensivieren, wo die Verkaufsleistungen dem Absatzbudget hintennach hinken, bzw. dort zu reduzieren, wo die Verkaufsleistungen dem Absatzbudget vorausseilen. Es ist ja nicht etwa gleichgültig, ob Sie vom einen Artikel mehr und vom anderen Artikel weniger absetzen als geplant; die Auslastung des Betriebes geriete dadurch ins Wanken und das Produktionskostenminimum wäre in Frage gestellt.

Als vierte betriebswirtschaftliche Voraussetzung für die Realisierung Ihrer künftigen Unternehmenspolitik haben Sie ein nicht zu übersehendes personelles Problem zu lösen. Sie werden an Ihre engsten Mitarbeiter erheblich schärfere Anforderungen zu stellen haben als bisher. Ihr Dessinateur wird nicht mehr einfach die Möglichkeit haben, nach Gutdünken zu mustern, sondern wird sich an ein streng begrenztes Garnsortiment und einen eingengten Garnnummernbereich zu halten haben. Ihre Verkäufer werden nicht mehr einfach denjenigen Artikel in beliebig großen Mengen verkaufen dürfen, der sich am leichtesten verkaufen läßt, sondern werden im Rahmen des genau bestimmten Absatzbudgets von jedem Artikel soviel zu verkaufen haben, wie Sie verkauft haben wollen. Ihre Betriebsleitung und Disposition werden die strikte Weisung erhalten, den im Produktionskostenbudget vorgesehenen Personalbestand nicht zu überschreiten, keinen einschützigsten Artikel auf einen mehrschützigsten Stuhl zu bringen, keine Ketten vor dem Abweben auszulegen und Produktionsausfälle zufolge normaler Arbeiterabsenzen



unter keinen Umständen eintreten zu lassen. Das neue Unternehmensziel muß sämtlichen leitenden Mitarbeitern überzeugend übermittelt werden; sie alle haben künftig am gleichen Strick in der gleichen Richtung zu ziehen, der Verkäufer also nicht mehr in der einen und der Techniker in der anderen. Es soll nicht nur gelingen, diese Mitarbeiter von der Richtigkeit der neuen Unternehmenspolitik zu überzeugen, sondern sie dafür zu begeistern. Es bleiben in der Folge aber noch alle vorhandenen Rationalisierungsreserven auszuschöpfen. Bekanntlich gliedern sich Rationalisierungsmaßnahmen einerseits in Rationalisierungsinvestitionen, andererseits in investitionslose Rationalisierungsmaßnahmen. Rationalisierungsinvestitionen haben wir hier bereits behandelt; sie sind nur mittelfristig oder gar langfristig zu realisieren. Ihre erfolgreiche Bewährung hat ein exakt abgegrenztes Sortiment zur Voraussetzung.

Unter dem fünften und letzten Abschnitt der betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen für die erfolgreiche Realisierung neuer Sortimente wollen wir noch kurz auf die verschiedenen Teilgebiete der investitionslosen Rationalisierung eingehen. Sie werden daraus entnehmen, daß auch die letzten Rationalisierungsreserven nur unter der Voraussetzung eines bereinigten Sortimentes vollständig ausgeschöpft werden können. Wir stellen die investitionslose Rationalisierung wiederum in den Dienst des Zieles eines Produktionskostenminimums, ausgehend von der Erkenntnis, daß wir unseren Erfolg ja nicht etwa durch beliebige Erhöhung unserer Verkaufspreise erhöhen können, sondern praktisch lediglich durch Komprimierung unserer Kosten.

Erstes Kriterium im Bereich der investitionslosen Rationalisierung ist die Handhabung eines mindestens voll zweischichtigen Betriebes. Wenn wir uns vor Augen halten, daß unsere Produktionskosten immer mehr vom lohnintensiven zum kapitalintensiven Schwerpunkt verschoben werden, dann kommen wir leicht zu der Überzeugung, daß ein Produktionskostenminimum auf keinen Fall dann erzielt werden kann, wenn unsere Produktionsmittel 8 Stunden täglich laufen, somit also während 16 von 24 Stunden täglich stillliegen. Diese Erkenntnis hat sich inzwischen in den meisten unserer Textilbetriebe eindeutig durchgesetzt.

Zweites Kriterium innerhalb der investitionslosen Rationalisierung ist der optimale Einsatz der Arbeitskräfte. Wir wollen endgültig nicht mehr von der ursprünglich landläufigen Auffassung ausgehen, eine neue Maschine produziere sozusagen von selbst rationell. Eine neue Maschine produziert im Gegenteil nur dann rationell, wenn sie organisatorisch optimal eingesetzt wird. Ein optimaler Einsatz der Produktionsmittel ist unter anderem nur dann erreichbar, wenn von den Erkenntnissen des neuzeitlichen

Arbeitsstudienwesens konkret Gebrauch gemacht wird. Wenn ein Betrieb nicht weiß, wie groß die Arbeitsbelastung seiner verschiedenen Artikel auf dem Webstuhl, auf der Spinnmaschine, auf der Strickmaschine ist, wird er niemals eine optimale Maschinenzuteilung erreichen. Ohne Arbeitsstudium sind einem Betrieb auch seine Stillstandshäufigkeiten unbekannt. Wenn man sich ins Gedächtnis zurückruft, daß die Behebung eines Fadenbruches in der Weberei mindestens 10 Rappen kostet, wird völlig klar, welchen unheimlichen Einfluß die Fadenbruchhäufigkeit auf die Produktionskosten ausübt. Ein Betrieb, der seine Fadenbruchhäufigkeiten nicht kennt, kann sie auch nicht beeinflussen. Er wird zwangsläufig außerstande sein, minimale Produktionskosten zu erreichen. Ohne Arbeitsstudium ist ferner eine leistungsgerechte Entlohnung ausgeschlossen. Es sei erinnert an unsere herkömmlichen Akkordsysteme, welche die fatale Wirkung hatten, daß derjenige Arbeiter, der am wenigsten zu arbeiten hatte, am meisten verdiente, nämlich dann, wenn es «gut lief», wogegen der andere, der am meisten Arbeit zu bewältigen hatte, nämlich dann, wenn es «schlecht lief», den kleinsten Lohn nach Hause trug. Gar nicht zu denken ist ohne systematisches Arbeitsstudium an eine wirksame Personalanlernung, noch an das Auffinden von Arbeitsbestverfahren, die doch alle so maßgebenden Einfluß auf unsere Produktionskosten ausüben. Es ist schlechthin ausgeschlossen, ohne Einsatz eines systematischen Arbeitsstudienwesens mit minimalen Kosten produzieren zu können, d. h. zum Spitzenbetrieb aufzurücken.

Vergessen wir bei der Diskussion der investitionslosen Rationalisierungsmöglichkeiten auch nicht ein drittes Kriterium: eine einwandfreie Produktions- und Terminplanung zwecks Minimalisierung der Maschinenstillstände. Berechnungen haben ergeben, daß eine Webstuhlwartestunde je nach Betriebsstruktur zwischen 3 und 7 Franken kostet. Ein Betrieb mit 250 Webstühlen in zwei Schichten, entsprechend einer jährlichen Stuhlstundenleistung von rund 1 Mio Stunden, dessen Wartezeitquote 10 % beträgt, verliert an uneinbringlicher Kostendeckung jährlich im Mittel etwa 500 000 Franken. Gelingt es ihm, seine Webstuhlwartezeiten auf die Hälfte herunterzudrücken, dann spart er jährlich 250 000 Franken an Kosten ein und hat dabei mit 5 % Wartezeitquote noch keineswegs einen Bestwert erreicht.

Die Realisierung eines neuen Sortimentes wird — zusammenfassend — nicht etwa nur gesteigerte Anforderungen an die engsten Mitarbeiter und das betriebliche Kader stellen, sondern zuallererst eine Aufgabe des Unternehmers selbst repräsentieren. Er wird sein neues Ziel zu formulieren haben, seine Mitarbeiter für dieses Ziel zu begeistern haben und letztlich allein dafür verantwortlich sein, daß er sein Ziel erreicht.

## Spinnerei, Weberei

### Synchronlaufende, drehzahlregelbare Antriebe kleiner Leistung für die Chemiefaserherstellung

Joachim Ullmann

Synthetische Fasern wie Perlon, Dralon oder Nylon werden dadurch erzeugt, daß aus einer dickflüssigen, spinnfähigen Substanz gleichzeitig viele feine Fäden durch Düsen gepreßt, gezogen, verstreckt und aufgewickelt werden. Dabei kommt es darauf an, daß sowohl die im Fadenlauf hintereinander liegenden Antriebe als auch die Motoren der vielen parallel laufenden Fäden untereinander absolut synchron laufen müssen, um eine gleichmäßige Qualität der Chemiefasern zu erreichen. Da der Vorgang vom Stillstand weg langsam anlaufen soll und im Hinblick auf die Produktionsmenge hohe Geschwindig-

keiten angestrebt werden, muß darüber hinaus die Drehzahl der synchron laufenden Antriebe in weiten Grenzen regelbar sein. Eine dritte Forderung ergibt sich daraus, daß an diesen Spinnpulmaschinen nur sehr betriebssichere und wartungsfreie Motoren verwendet werden können.

Für diese Antriebsverhältnisse sind bisher Reluktanzmotoren — kleine Drehstrom-Synchronmotoren in Sonderausführung ohne Schleifringe — verwendet worden, womit der Synchronlauf der Motoren untereinander sichergestellt war. Zur gleichzeitigen Drehzahlregelung