

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

Band: 112 (2005)

Heft: 5

Artikel: Kostenmanagement in der Textilindustrie ist mehr als buchhalterisches Denken und Handeln : Teil 1

Autor: Hauser, Bondo

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-678772>

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: 22.11.2024

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

Kostenmanagement in der Textilindustrie ist mehr als buchhalterisches Denken und Handeln – Teil 1

Bondo Hauser, Projektleiter, Lichtensteig, CH

Wirtschaftlichkeit, Gewinnerzielung und finanzielles Gleichgewicht sind die Eckwerte der Unternehmensführung. Ziel aller Massnahmen muss die Steigerung bzw. Konsolidierung der betrieblichen Rentabilität sein.

Vor nicht allzu langer Zeit galt Kostenminimierung als Nonplusultra-Methode des rechten Umgangs mit der Kostenseite, wenn ein Unternehmen finanziell in schwere See geraten war. Dort Kosten einzusparen, wo es scheinbar problemlos geht, hat nichts mit Management zu tun und lässt eine Buchhaltermentalität erkennen, die nur auf Kostenausgleich ausgerichtet ist. Mit Radikalkuren kann man zwar häufig noch kurzfristig das Schlimmste ausbremsen und Zeit gewinnen, eine nachhaltige Gesundung des Unternehmens wird jedoch selten erreicht.

Kostenmanagement ist eine Daueraufgabe aller Mitarbeitenden und Führungsverantwortlichen und zwar in der Normalsituation wie auch in Problemlagen. Über den richtigen Einsatz von vorhandenen oder die sachgerechte Verteilung von knapp gewordenen Mitteln ist danach zu entscheiden, ob der Aufwand der Aufrechterhaltung einer reibungslosen Geschäftsabwicklung dient. Abzuklären ist aber auch, ob die zu genehmigenden Kosten mittelfristig zu einer Überwindung der Problemsituation beitragen und diese, langfristig

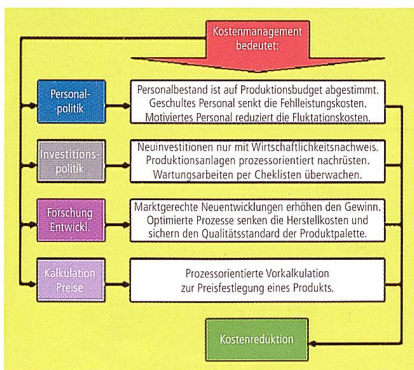


Abb. 1: Aufgabenbereiche des Kostenmanagements
gesehen, eine Unternehmensidentität schaffen, die der Erhaltung der Marktposition dient sowie eine langfristige Existenzsicherung bewirkt.

Unter schonendem Einsatz von Ressourcen ein marktgerechtes Ergebnis zu erzielen, ist die Hauptaufgabe des Kostenmanagers (Abb.1) und dies bedeutet letztendlich:

- bessere und billigere Produkte entwickeln als die Konkurrenz
- den Bedürfnissen, Problemen und Wünschen der Kunden erste Priorität einräumen, denn es ist fünf bis sechs mal teurer neue Kunden zu gewinnen, als vorhandene zu halten
- Mitarbeiter in geeigneter Form an das Unternehmen binden
- Anlagen-, Infrastruktur und Finanzkapazität aufeinander abstimmen
- mit Budget arbeiten, Soll/Ist-Vergleiche erstellen, Abweichungen analysieren und korrigierende Massnahmen treffen sowie deren Auswirkungen überwachen
- Vorgehen erfolgreicher Unternehmen analysieren und daraus die richtigen Schlüsse ziehen

Zu den wichtigsten Grundregeln einer Kosten- und Leistungsplanung gehört, dass Maschinennutzungszeiten, Produktionsmengen, Hilfsmittel und Personalbestand aufeinander abgestimmt werden. Durch das Prinzip der ständigen Optimierung wird höchste Produktivität mit bester Qualität vereint – und das zu günstigen Kosten. Um diese Ziele zu erreichen, bedarf es eines Controllings, das diesem Begriff auch entspricht.

Controlling heisst, Störfaktoren frühzeitig aufzuspüren, dem Management transparent aufzuzeigen und dieses auch zum Handeln zu zwingen. Mit dieser Vorgabe entsteht zugleich auch die schwierigste Hürde in einer Unternehmung, denn über 50 % der notwendigen und somit einzuführenden Veränderungspro-

zesse scheitern an der Führungsqualität der damit beauftragten Personen.

Dem verantwortungsbewussten Kostenmanager ist bewusst, dass er ohne eine kurzfristige Budgetkontrolle in Wert und Menge ein Unternehmen nicht wirklich steuern kann. Am Monatsende muss er sich fragen:

- Habe ich den Umsatz erreicht?
- Stimmt die Marge?
- Erzielte ich einen Cash-flow?

Es ist ihm allerdings auch klar, dass ein Defizit, das bei Staaten noch nicht einmal als Kavaliersdelikt angesehen wird, für ein Unternehmen dagegen das Todesurteil bedeutet.

Geld, das man nicht hat, zählt doppelt, und der beste Weg, den Gewinn zu erhöhen, ist der, die Kosten zu senken. Klingt plausibel und logisch, umso mehr ist es verwunderlich, dass diese Botschaft in vielen Unternehmen nur zögerlich umgesetzt wird. Der Gewinn, die Differenz zwischen dem erreichten Umsatz und den Kosten, die nötig waren, um den Umsatz zu erwirtschaften, wird von den Mitarbeitern mehrheitlich falsch, in der Regel zu hoch, eingeschätzt.

Nur wenigen Mitarbeitern ist bekannt, dass der durchschnittliche Unternehmerngewinn pro einhundert Franken Umsatz nur drei bis fünf Franken beträgt. Die Personalkosten dagegen den Gewinn um das zehnfache bis fünfzehnfache übersteigen.

Ein ins Auge gefasstes Kostensenkungsprogramm, das nur auf eine rigorose Reduktion der Personalkosten abzielt, von vielen Beratern nach wie vor als Allheilmittel empfohlen, birgt gewaltige Risiken in sich, denn der finanzielle Erfolg dieser Massnahme ist mehrheitlich von kurzer Dauer. Untersuchungen in Unternehmen, die Stellenabbau mit Kostenmanagement verwechselten, zeigten, dass nur jedes fünfte Unternehmen mit dem erreichten Resultat zufrieden war. In diesem Zusammenhang hat der oft zitierte Satz von Paul Getty nach wie vor seine Gültigkeit: «Sparsmassnahmen muss man dann ergreifen, wenn man viel Geld verdient, sobald man in die roten Zahlen kommt, ist es zu spät».

Kostensenkung durch Prozessoptimierung in der Produktion

Die Stärken zu festigen, die Schwächen dagegen zu minimieren ist eine Daueraufgabe für alle an der Produktion beteiligten Personen. Der Auslöser einer diesbezüglichen notwendigen

Verhaltensänderung ist oftmals erst der durch eine extreme Kostensteigerung ausgelöste Leidensdruck. Für viele Manager ist in dieser Situation der «Troubleshooter» die denkbar letzte, aber auch gleichzeitig die schlechteste Lösung. Das Management muss vor dem Auftreten einer Krise agieren und nicht später in derselben reagieren. Krisen geschehen nicht einfach, Unternehmen produzieren sie mehrheitlich selbst. Tradition, festgefahrene Strukturen, permanenter Zeitdruck auf allen Stufen bringen die Unternehmen vielfach ungewollt und vor allem unerkannt in die Kostenfalle. Ein aussagefähiges Kennzahlensystem, das eine Kursabweichung frühzeitig signalisiert, unterstützt die zu treffenden Massnahmen seitens der Executive.

Die auf Perioden ausgerichtete und praktizierte Erfolgsrechnung öffnet dem Management wohl die Augen über Soll und Haben, vor allem aber über das Soll gehabt haben, für eine Kurskorrektur zur Verbesserung der Ertragslage ist es dann allerdings zu spät.

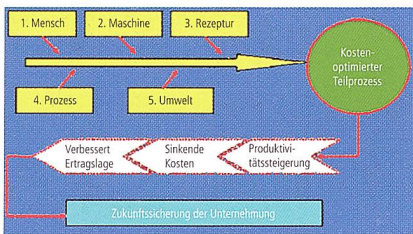


Abb. 2: Ziel der Prozessoptimierung

Was vielfach fehlt, sind nicht die Fakten, sondern eine organisierte Zusammenfassung aller vorhandenen zweckdienlichen Daten, Ideen und Beobachtungen, die auf eine bestimmte Art und Weise eine bessere Erklärung dafür liefert, wie das Unternehmen derzeit arbeitet.

Eine erfolgreiche Prozessoptimierung ist nur dann zu erreichen, wenn die fünf kostenwirksamen Faktoren (Abb.2) auf der Basis von betriebswirtschaftlichen Analysemethoden durchleuchtet werden. Lassen sich keine nennenswerten Verbesserungen orten, d.h., wäre der Aufwand grösser als der zu erwartende Nutzen, ist dies als eine Art TÜV-Plakette für das Management anzusehen. Diese Situation ist allerdings eher selten, mehrheitlich werden folgende signifikante Kosteneinsparungen in den einzelnen Teilprozessen aufgezeigt:

- eine Reduktion der Personalkosten von bis zu 25 %
- eine Produktionssteigerung von bis zu 40 %
- eine Senkung des Wasser-, Energie- und Chemikalienverbrauchs von bis zu 60 %
- eine Senkung der Abwasserkosten von bis zu 40 %

Tab.1 Auszug aus einem Fehlleistungskostenkatalog

Interne Nachbearbeitungsteilprozesse	Kostensteigerung pro Meter
A. Stücke in der Zwischenkontrolle zusammennähen	2 – 3 %
B. eine Passage nachramieren (z. B. Liegefalten glätten)	3 – 5 %
C. Überfärben mit Pigmentfarbstoff auf dem Spannrahmen	8 – 10 %
D. Colorit nochmals nachdrucken (Fehlgedruck innerhalb eines Kundenauftrages)	10 – 12 %

In der Textilveredelungsindustrie bewirken die aufgeführten Kosteneinsparungsmöglichkeiten in den einzelnen Teilprozessen, auf den auszuliefernden Laufmeter umgelegt, eine Reduktion der Selbstkosten von bis zu zwanzig Prozent pro Artikel bzw. Artikelgruppe. Je mehr Teilprozesse zur Veredelung eines Artikels notwendig sind, desto höher fallen die aufzuwendenden Kosten an. Die Summe der benötigten Teilprozesse zur Fertigstellung eines Artikels bzw. einer Artikelgruppe, das sogenannte Routing, kann je nach Veredelungstiefe durchaus in einer Bandbreite von zehn bis fünfundzwanzig liegen.

Ein Routing gibt vor, welche Arbeitsgänge, in welcher Reihenfolge, mit welchen Rezepturen/Vorschriften, in welcher Zeit und unter Einsatz welchen Materials durchzuführen sind. Eine zusätzliche Zeit- und Kosteneinsparung wird dann erreicht, wenn Artikel, welche die gleichen Teilprozesse durchlaufen, zu einer Produktionspartie zusammengefasst werden. Dieses Vorgehen führt zu einer optimalen Ausnutzung der zur Verfügung stehenden Maschinenkapazität und erhöht gleichzeitig die Leistungsmenge pro Zeiteinheit (Produktivität).

Die Prozess- und Routingoptimierung ist somit eine tragende Säule von Kosteneinsparungsprojekten. Ein optimiertes Routing wird allerdings nicht automatisch zum Selbstläufer. Eine permanente Überwachung aller Teilprozesse ist ein Muss. Nur so lassen sich frühzeitig genug Kursabweichungen erkennen, welche die Qualitäts- und Kostenvorgaben verfehlen. Kosteneinsparungen, die eine Senkung des bis anhin garantierten Qualitätsstandards nach sich ziehen, sind für den verantwortungsbewussten Kostenmanager ein Tabu. Es ist ihm auch klar, dass, wenn Qualität und Kosten aus dem Gleichschritt kommen, der Pleitegeier sein Wegbegleiter wird.

Ungeplante Kosten (Fehlleistungskosten) und ihre Auswirkungen

Wenn der Auftrag so abgewickelt würde, wie Vorkalkulation und Planung es vorsehen, könnte man die Aufträge mehrheitlich mit Gewinn realisieren. Die Lücken dazwischen sind einfach zu viele fehlerhafte Arbeitsabläufe; d. h., Aufträge werden nicht durchgeführt, sondern durchimprovisiert. Eine Umfärbung, weil der Kunde die Farbnuance eines bereits ausgelieferten Artikels nicht akzeptiert, verursacht Nachbearbeitungskosten die durchaus dreissig bis fünfzig Prozent der Selbstkosten aus der Vorkalkulation betragen können. Eine Umfärbung einer nach der KKV-Technik gefärbten Partie beschränkt sich nicht nur auf den nochmaligen Färbeprozess, sondern beinhaltet folgende, zu wiederholende Teilprozesse:

- Ware für die Nachproduktion vorbereiten
- auf Batchanlage abziehen
- am Spannrahmen trocknen
- Kontinuefärben
- breit auswaschen
- am Spannrahmen trocknen
- am Kontrollstuhl auf Farbausfall prüfen
- nochmaliger Versand

Die Fehlleistungskosten in Tabelle eins werden erfahrungsgemäss von den Verantwortlichen gerne als gegeben akzeptiert bzw. in die Rubrik «Stand der Technik» abgelegt. Es sind nicht allein diese Kosten, die einen möglichen Gewinn schmälern, sondern die durch Nachbearbeitung verursachten Produktionsumstellungen führen zu Kapazitätsengpässen. Um diese zu umgehen und die Termineinhaltung der übrigen Aufträge nicht zu gefährden, werden Überstunden als Rettungsanker angeordnet und die Kostenspirale dreht sich wiederum in die falsche Richtung. Die externen Kosten (Abb. 3), ausgelöst durch Vergütungen, Preisnachlässe,

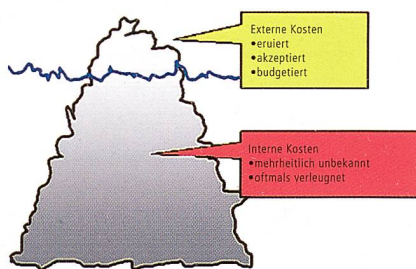


Abb. 3: Eisberg der Fehlleistungskosten

Produktehaftung und Konventionalstrafen von ca. 2 – 5 % des Jahresumsatzes sind in den Unternehmen mehrheitlich bekannt. Ausser dem Lippenbekenntnis, anlässlich der jährlichen Budgeterstellung, diesen Wert um ca. 1 - 1.5 Prozentpunkte zu senken, passiert eigentlich gar nichts, denn um Kosten zu reduzieren muss man deren Verursacher kennen. Man vertritt hier eher die Meinung, solange der Markt diese Mehrkosten aufnehme, brauche man kein Kostensenkungsprogramm zu starten.

Die internen Kosten dagegen können durchaus bis auf eine Verfünffachung der externen Kosten ansteigen. Ein Wert, der in dieser Gröszenordnung den Mitarbeitern und vor allem der mittleren Führungsebene mehrheitlich unbekannt ist. Diese Art von Kosten haben aller-

dings eine ganz unangenehme Eigenschaft: Sie sind zäh, hartnäckig und langlebig. Die interne Fehlererfassung und deren Analyse laufen synchron mit der vorgelebten Unternehmenskultur einher. In einer Misstrauenskultur, in der die Suche nach dem «Schuldigen» im Vordergrund steht, werden weniger Fehler erfasst, aber nicht weniger gemacht.

Die Entwicklung der externen sowie internen Fehlleistungskosten sollte ein Kostenmanager nicht aus dem Auge verlieren. Denn entdeckt man einen Fehler in der Planungsphase, kostet er einen Franken, entdeckt man ihn in der Produktion, kostet er zehn Franken, entdeckt man ihn aber erst nach der Markteinführung, kostet er einhundert Franken.

Fehlleistungen und deren Kosten sind nicht nur gewinnschmälernd, sondern sie beeinflussen zudem das Verhalten der Kundschaft. Verlorene Kunden, vor allem jene, welche durch ihr faires Kaufverhalten den Wertschöpfungsprozess stützten oder sogar steigerten, werden tiefe Wunden aufreissen, denn es ist fünf bis sechs mal teurer neue Kunden zu gewinnen, als vorhandene zu halten. Allerdings bleiben fünfundneunzig Prozent der verärgerten Kunden dem

Unternehmen treu, wenn das Problem kurzfristig gelöst wird. Ein Endprodukt, das der Kundenanforderung entspricht, hat einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Nur vier Prozent der unzufriedenen Kunden beschwerten sich über mangelnde Qualität, neunzig Prozent dagegen werden fortan das Produkt meiden.

Auch ausserhalb des betrieblichen Alltags sind Fehlleistungen und der Kostenaufwand zu deren Behebung enorm. Eine in den USA durchgeführte Studie besagt, dass bei 99,9 % der richtig durchgeführten Arbeiten immer noch folgende Fehler auftreten:

- 22'000 vom falschen Konto abgezogene Schecks pro Stunde
- 20'000 falsch ausgeschriebene bzw. verordnete Medikamente im Jahr
- 16'000 verlorene Postsendungen pro Jahr
- 500 nicht einwandfreie chirurgische Eingriffe pro Woche
- 2 unsichere Landungen pro Tag auf dem Flughafen Chicago O'Hare
- 1 Stunde lang verschmutztes Trinkwasser pro Monat im ganzen Land

(wird fortgesetzt)

Die neue Multibar-Raschelmachine ML 35

Ulrike Schlenker, KARL MAYER Textilmaschinenfabrik GmbH, Obertshausen, D

Die KARL MAYER Textilmaschinenfabrik GmbH setzt die Erfolgsserie bei der kompletten Modernisierung ihrer Spitzenmaschinen fort. Jüngstes Produkt aus der Innovationsschmiede in Obertshausen: eine neue Multibar-Raschelmachine vom Typ ML 35 C.

Diese hocheffiziente Fertigungstechnik besteht aus fünf bis maximal sechs Grundbarren, 30 (24) Stringbarren sowie Hightech-Lösungen besonders bei der Antriebstechnik (Abb. 1), und bietet damit bisher unerreichte Leistungsparameter.

Mit den Stringbarren kommt das neueste Konzept zur Musterlegung aus dem Hause KARL MAYER zum Einsatz und das KARL MAYER Command System, KAMCOS, vereint die gesamte Rechentechnik der Maschine in einem effizienten Netzwerk. Die einzelnen Bausteine dabei: Motion Control, Operator Interface, Pattern Control und die Schnittstelle Network

Interface. Das Motion Control System ist bei der neuen ML 35 C standardmässig «single Speed» konfiguriert. Alle Maschinen-Hauptfunktionen – von der Bewegung der Hauptwelle und der Fadenzufuhr der einzelnen Baumpositionen, über den Warenabzug bis zu den verschiedenen Warenaufrollungen – werden damit in linearer Prozessführung organisiert. Pattern Control bietet über eine übersichtliche 12,1 Zoll Touchscreen-Bedienoberfläche die zentrale und effiziente Mensch-Maschine-Kommunikation. Die Wirkbewegungen sind perfekt aufeinander abgestimmt und die Fäden werden optimal in den Wirkprozess eingebracht.

Flexible Produktion

So lassen sich mit der neuen ML 35 C Drehzahlen bis 600 U/min erreichen und vielseitige Fertigungsprogramme umsetzen. Hochflexibel im Produktionsrepertoire wird die Maschine darüber hinaus durch ihren modularen Aufbau. So kann die angebotene Grundkonfiguration mit verschiedenen Umbauoptionen komplettiert und damit auf den jeweiligen Einsatzzweck zugeschnitten werden.

Damit ist die ML 35 C die ideale Fertigungstechnik für die effiziente Herstellung vielseitiger, qualitativ hochwertiger Miederwaren und funktioneller Wäschestoffe. Offene Powernet und Zwei-Maschen-Tülle sind hier ebenso mög-

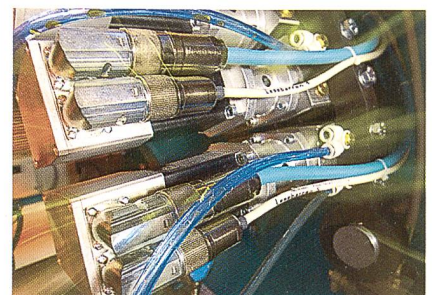


Abb. 1: Inlineantrieb für die Grundlegebarren der neuen Spitzenmaschinen generation