

# Unternehmensberatung ; Betriebsorganisation

Objektyp: **Group**

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

Band (Jahr): **89 (1982)**

Heft 10

PDF erstellt am: **21.07.2024**

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

zeugt sein würden, und ich bin sicher, dass eine grosse Anzahl unserer Mitbewerber der gleichen Ansicht ist, dann wären wir sicher nicht bereit, so viel Zeit, Energie und Mittel darin zu investieren.

Ich persönlich bin ein überzeugter Anhänger der freien Marktwirtschaft. Diese Philosophie macht es notwendig, Risiken einzugehen, die sicher immer gewagt und nicht immer profitabel sind, doch stärkt es die Hoffnung, dass hier die Fähigsten überleben.

Oliver Stahel

## Unternehmensberatung Betriebsorganisation

### Unternehmensberatung

Nichts ist einfacher als den Beruf des Unternehmensberaters zu ergreifen. Wenn einmal der Beschluss hiezu gefasst ist, beschafft man sich 3 Dinge: Schreibpapier mit Briefkopf, Visitenkarten und eine Schreibmaschine. Dann kann es losgehen.

Es wäre vermessen zu sagen, nichts sei schwieriger, als den Beruf des Unternehmensberaters auszuüben, aber immerhin, so einfach wie der Beginn ist die Ausübung bei weitem nicht.

Wieso diese zwei Feststellungen?

Es gibt keine Regelung oder Gesetzgebung, welche den Beruf des Unternehmensberaters schützt. Jeder kann sich Berater schimpfen und wenn man nachfragt, was unter diesem Titel täglich in der Post liegt – gerade in der heutigen Zeit – so schlagen die Herren Unternehmer die Hände über dem Kopf zusammen und sind dankbar für riesige Papierkörbe.

Um somit die Spreu vom Weizen zu scheiden wurde bereits 1958 die ASCO als schweiz. Berufsverband gegründet. ASCO heisst: Association Suisse des conseils en organisation et gestion oder Schweiz. Vereinigung der Unternehmensberater.

Wir sind Gründungsmitglied der Vereinigung und beide Partner haben sie auch schon präsiert. Eine grössere Anzahl von Einzelberatern und Beratungsfirmen gehören der Vereinigung an. Die Aufnahmebedingungen sind recht streng:

- Ausübung des Berufs während mindestens 5 Jahren in leitender Stellung
- Mindestalter 35 Jahre
- Vorwiegend Beratung der Geschäftsleitung mittlerer und grösserer Unternehmen
- Die Fähigkeit der ganzheitlichen Beratung
- Unabhängigkeit und korrektes ethisches Verhalten.

Alle Bewerbungen von Kandidaten für die Vereinigung werden von einem Aufnahmeausschuss gründlich überprüft.

Die Vereinigung tritt jährlich zweimal zusammen zwecks Erfahrungsaustausch und Behandlung der laufenden Geschäfte. Dazu gehört auch die Festlegung von Honorarsätzen im Sinne von Richtlinien.

Wenn wir unsere Kollegen Revue passieren lassen, stellen wir gewisse Spezialisierungen fest und zwar grundsätzlich in 2 Richtungen:

- Funktionsbezogen
- Branchenspezifisch

Wichtigstes Beispiel einer funktionsbezogenen Beratung dürfte dasjenige mit Schwerpunkt Datenverarbeitung sein. Branchenspezialisten gibt es in Richtung Maschinenbau, öffentliche Verwaltung, Spitäler usw. oder, wie bei uns, in Richtung Textilwirtschaft.

Die Branchenspezialisierung ermöglicht ein vertieftes Eintreten in die branchenspezifischen Probleme, bringt aber auch eine gewisse Abhängigkeit mit sich.

Die sehr vertieften Kenntnisse einer Branche in einem bestimmten Land ermöglichen auch die ganzheitliche Beratung im wahrsten Sinne des Wortes. Das heisst, es können auch Dienstleistungen angeboten werden, die einem Unternehmensberater der heute in der Branche X in der Schweiz und morgen in der Branche Y in Tunesien arbeitet, weniger liegen.

Wir denken dabei an die Vermittlung von spezialisierten Führungskräften, also die Personalvermittlung einerseits sowie an die eigentliche Firmenvermittlung.

Es liegt auf der Hand, dass beide Dienstleistungen bei fundierten Branchenkenntnissen effizienter, das heisst rascher und billiger abgewickelt werden können.

Vor allem die Vermittlung von Firmen, oder auch von Firmenteilen erlebte in den letzten Jahren und Monaten einen wesentlichen Aufschwung. Die Strukturereinigung in der Schweiz. Textilwirtschaft fördert logischerweise solche Bemühungen und es lässt sich davon geradezu eine Fabel ableiten:

Die Textilwirtschaft (und auch andere Branchen) besteht aus Firmen, die grob in Katzen und Mäuse eingeteilt werden können. Die Mäuse verkriechen sich verschüchtert ins Loch, die Katzen sitzen davor und warten bis sie den einen oder anderen Happen erwischen. Es versteht sich, dass versucht werden sollte, sich zu den Katzen zu schlagen.

K. Zollinger

Unternehmensberater ASCO  
c/o Zeller + Zollinger  
Unternehmensberatung AG  
Schützenmattstrasse 3  
8802 Kilchberg

### Voraussetzungen für Investitionsplanungen und Wirtschaftlichkeitsrechnungen

Der Begriff der Voraussetzungen für Investitionsplanungen und Wirtschaftlichkeitsrechnungen soll im folgenden relativ weit gespannt und umfassend behandelt werden.

Es gilt vorerst einmal abzuklären, wo und wann in einer Firma Investitionsplanungen vorgenommen werden sol-

# Geilinger-Hebebühnen heben Lasten und senken Kosten.

Denn unsere robusten Scheren-Hebebühnen beschleunigen das innerbetriebliche Transportwesen. Sie ergänzen bereits vorhandene Laderampen, rationalisieren den Einsatz von Hubstaplern und dienen als nützliche Beschickungs- und Stapelvorrichtungen in Fertigungsstrassen. Sie eignen sich in Spezialausführung auch als versenkbare Bühnenpodeste.

Wir liefern Plattformgrößen zwischen 1,00 x 2,50 m und 3,4 x 10 m und einer Tragkraft von 1,5 bis 6 Tonnen. Und wir garantieren mit unserem Revisionsdienst die dauernde Betriebsbereitschaft.



## GEILINGER

Ingenieur- und  
Metallbau-Unternehmung

Geilinger AG  
8401 Winterthur, PF 988  
Tel. 052 84 61 61, Telex 76731

Basel, Bern, Bülach,  
Elgg, Menziken, St. Gallen,  
Winterthur, Yvonand, Zürich

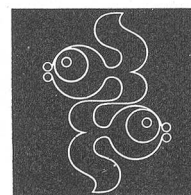
## CURCHOD

Qualitätswerkzeuge für die  
Textilindustrie  
in Betrieb und Werkstatt

Curchod Werkzeuge 8630 Rüti ZH  
Telefon 055/3114 55

## Mercerisiermaschinen Goller

H. & A. Egli AG  
Telefon 01 923 14 47  
Postfach 86, 8706 Meilen



## Langenbach-Spezial (4) Die Spezialhülse für die Textilindustrie.

Bruchfest und ultrarund, endlos auf jede gewünschte Gewebebrette lieferbar. Geliefert in sinnreichen Transport- und Lagergeräten.  
Und übrigens auf Wunsch mit Aufdruck Ihres Signets auf der Aussenseite der Hülse.

**Textilhülsen kauft man beim Spezialisten.**

J. Langenbach AG, Hülsenfabrik, CH-5600 Lenzburg 1  
Tel. 064 51 20 21, Telex 68 978

len. Diese Überlegungen werden unter dem Aspekt der heutigen Situation in der Schweiz. Textilindustrie getätigt.

Diese Situation ist alles andere als erfreulich. Die meisten Firmen erleben schwere Zeiten. Die Industrie ist bedrängt durch günstige Importe und die Währungssituation – vor allem die unkontrollierbaren Schwankungen – erschweren immer wieder den Export.

Es kommt in der Schweiz ein gewisser Lohndruck dazu. Dies in dem Sinne, dass nach wie vor recht viele andere Industriezweige in der Lage sind, gute oder bessere Löhne zu bezahlen.

Dieser mehrfache Druck auf die Firmen der Textil- und Bekleidungsindustrie hat eine laufende Strukturbereinigung in der Textilwirtschaft der Schweiz zur Folge. Diese Bereinigung ist zu bedauern, gesamtwirtschaftlich betrachtet ist dieser Prozess für die Schweiz vermutlich trotzdem positiver als das künstliche Aufrechterhalten von Firmen, das jetzt im Ausland zum Teil praktiziert wird.

Diese Ausgangslage ruft geradezu nach Rationalisierungsinvestitionen, die bei den verschiedenen Investitionsarten wohl im Vordergrund stehen. Und gerade diese Rationalisierungsinvestitionen führen dazu, dass der erwähnte Prozess der Strukturbereinigung in der Textilindustrie unbarmherzig fortgeführt wird, denn meistens ging oder geht die Rationalisierungsinvestition einher mit einer Erweiterungsinvestition.

So haben beispielsweise 10 nicht automatische Webmaschinen vor 30 Jahren vielleicht etwa 100 Mio. Schüsse im Jahr geleistet. Es folgten die Spulenwechselautomaten mit ca. 200 Mio. und nun die schützenlosen Webmaschinen mit 400 bis 500 Mio. Schuss pro Jahr. Also bei wenig höherem Platzbedarf und bedeutend weniger Arbeitsaufwand konnte die Leistung innert weniger Jahrzehnte vervielfacht werden. Dies führte dazu, dass nicht nur die «Umwelteinflüsse» einen Druck beispielsweise auf die Webereiindustrie ausüben, sondern auch die fortschrittlichen Betriebe aus der eigenen Branche, also diejenigen, welche sich hinsichtlich Investitionsplanung richtig verhalten haben.

Wie soll nun in einer Firma die Investitionsplanung angepackt werden? Auf jeden Fall nicht so, wie es doch noch recht häufig anzutreffen ist. Der Betriebsleiter einer Firma oder der technische Direktor haben an der ITMA einen bestimmten neuen Maschinentyp gesehen. Die Maschine gefällt, es wird seriös mit dem Lieferanten verhandelt, es werden Vergleichsofferten eingeholt und schliesslich wird auf Empfehlung des Betriebsleiters investiert.

Ob die neuen Maschinen zur Produktion des zukünftigen Verkaufsprogramms wirklich geeignet sind, wurde nicht oder nur am Rande abgeklärt.

Die Zeit des Verkäufermarktes für Textilien ist in der Schweiz wohl vorbei. Es herrscht ein akzentuierter Käufermarkt. Der Käufer diktiert den Produzenten, was er haben will und zwar vielfach samt Preisen und der Verkäufer, also der Textilfabrikant hat sich danach zu richten. Demzufolge haben sich auch die Produktionsmittel des Produzenten nach den Wünschen des Käufers zu richten und nicht umgekehrt.

Demzufolge sollte nicht der reine Techniker über Neuinvestitionen allein entscheiden, sondern die Unternehmensleitung insgesamt unter wesentlichem Zuzug oder

Mitspracherecht des Verkaufs, denn letzterer weiss besser, was in Zukunft gefragt sein wird.

Das Optimum hinsichtlich Investitionsplanung ist aber auch dann noch nicht erreicht, wenn der Unternehmensleiter, der Verkaufschef und der Produktionsleiter über Wirtschaftlichkeitsrechnungen brüten und dann immer noch rein empirisch entscheiden.

Vielmehr sollte der Begriff der Investitions-Planung umfassender verstanden werden.

Es gab einmal eine Zeit vor 1975, da schien alles planbar und alles machbar. Die Wachstumsraten wurden in Kurven umgesetzt und an die Wände geschlagen. Dann kam die grosse Ernüchterung, die Rezession, der Knick in den Ist-Kurven, viele Koryphäen hatten sich geirrt und seitdem steht mittelfristige Planung bei den Unternehmern in Misskredit.

Das Gegenteil der Planung ist aber ein «Leben von der Hand in den Mund». Die Firmen werden durch äussere Umstände von einem Schritt zum nächsten gedrängt. Stattdessen gilt es sorgfältig, detailliert, zeitraubend für die einzelnen Abteilungsleiter die Gegenwart zu analysieren, die zukünftige Entwicklung zu überdenken, Schlüsse zu ziehen und Pläne abzuleiten.

Wie kann nun eine solche generelle Planung, bei der die Investitionsplanung lediglich ein Teil ist, aussehen?

Beispielsweise der Plan oder das Budget eines Webereibetriebes samt Verkaufsapparat wäre in folgende Schritte zu gliedern:

1. Verkaufsplan/Sortimentsanalyse
2. Kapazitätsauslastung
3. Investitionsplan
4. Personalplan
5. Kostenplan
6. Plan-Erfolgsrechnung
7. Plan-Betriebsabrechnung
8. Plan-Kalkulation

Im deutschschweizerischen Sprachgebrauch wird vielfach der Begriff Budget anstelle des Planes verwendet. Dabei versteht sich ein Budget eher für den zeitlichen Bereich des Folgejahres. Hingegen beim Plan kann man sich ein fiktives, optimales Geschäftsjahr vorstellen. Mit den oben erwähnten Schritten wird also die Konstruktion der verketteten Zusammenhänge und Geschehnisse während eines idealen Jahres, das vielleicht erst zu einem späteren Zeitpunkt möglich wird, aufgenommen. Dieses «Idealjahr» wird anschliessend als das zu erstrebende Ziel hingestellt und alle Teilaspekte und Teilmassnahmen haben sich darauf auszurichten.

Der Plan muss also zusammenhängen. Der Verkauf darf nicht ein Umsatzbudget ausarbeiten, der Einkauf einen Beschaffungsplan und der Betrieb einen Personalplan, die alle drei nicht aufeinander abgestimmt sind. Eine Tatsache, die häufiger vorkommt als man sich denkt, indem die Kapazitäten hinsichtlich Personal und Rohstoffen aufrechterhalten werden, währenddem der Verkauf schon lange den Rückgang prophezeit hat. Die Folge solcher Planungsfehler sind Liquiditätsschwierigkeiten und schlimmeres.

Firmen, die einen eigenen Verkaufsapparat haben und nicht etwa nur Lohnarbeiten ausführen, sollen bei der Planung heute primär vom Verkauf und nicht den Kapazitäten ausgehen. Bei einer Weberei beispielsweise soll es sich nicht um ein über den Daumen gepeltes Umsatzziel handeln, sondern um eine detaillierte Aufstellung der Verkaufsvorstellung sämtlicher Artikel.

Der Verkauf soll also dazu angehalten werden, von sämtlichen Artikeln die geschätzten Verkaufsmeter und Durchschnittspreise zu notieren. Dies kann auf vorbereiteten Blättern so vorgenommen werden, dass schliesslich detaillierte Unterlagen erarbeitet sind, die zumindest als Teil einer Sortimentsanalyse bezeichnet werden können. Das Beispiel zeigt eine Skizze für ein mögliches Vorgehen.

Die vom Verkauf im oberen Bereich ausgefüllten Blätter gehen anschliessend an den Techniker. Dieser entnimmt den Stammdaten und Kalkulationen die übrigen gefragten Werte, also Schüsse, Materialkosten, kalkulierte Fabrikationskosten usw.

So können je Artikel, Artikelgruppen und im Total der Firma theoretische, kalkulierte Werte für Materialeinsatz, Fabrikationskosten, Deckungsbeiträge, usw. ermittelt werden, die an sich bei genauem Studium schon sehr viel aussagen.

Insbesondere der Verkauf sollte sich erneut mit diesen Unterlagen befassen, denn es wird sich zeigen, dass

verschiedene der aufgeführten Artikel beispielsweise ungenügende Deckungsbeiträge abwerfen. Sicher kennt man die Deckungsbeitragsrechnung schon lange, sie wurde aber mehrheitlich im nachhinein zur Erlösanalyse vorgenommen, wenn dann aber Minuszahlen resultieren, ist es bereits zu spät.

Demgegenüber kann mit vorausschauenden Planzahlen – eventuell in verschiedenen Varianten – ermittelt werden, welcher Anteil der eigenen Kapazität ausgelastet wird und welche Kosten voraussichtlich gedeckt werden können.

Nun gilt es, Kosten und Kapazität den Verkaufsmöglichkeiten anzupassen! Die Erfahrungen zeigen, dass Textilfirmen heute vielfach über Jahre hinweg mit zu hohen Kapazitäten und entsprechendem Personalaufwand arbeiten, ständig in der Hoffnung auf bessere Zeiten, die möglicherweise – nicht generell, aber bei bestimmten Artikelgruppen – unwiederbringlich verloren sein können.

#### Verkaufsplan/Sortimentsanalyse

Daten		Artikel	Artikelgruppe				
			1	2	3	usw.	total
Verkaufsplan	Meter		10000	7000			200000
	Ø Verkaufspreis Fr./m		12.—	9.—			—
	Umsatz Fr. total		120000	63000			3000000
Leistung	Schüsse/m		1500	2200			—
	1000 Schüsse total		15000	15400			350000
Kosten	Material:	Fr./m	5.—	4.50			
		Fr. total	50000.—	31500.—			1400000
		Fr./1000 Sch.	3.33	2.04			
	Fabrikation:	Fr./m	4.—	3.50			
		Fr. total	40000.—	24500.—			1200000
		Fr./1000 Sch.	2.66	1.59			
	Verwaltung und Vertrieb:	Fr./m	2.—	2.20			
		Fr./total	20000.—	15400.—			600000
	Total:	Fr./total	1.33	1.—			
		Fr./m	11.—	10.20			
Fr. total		110000.—	71400.—			3200000	
Deckungsbeiträge	Fr./m:	anFabr. 1	7.—	4.50			
		anV + V 2	3.—	1.—			
		Erfolg 3	1.—	./. 1.20			
	Fr. total:	1	70000.—	31500.—			
		2	30000.—	7000.—			
		3	10000.—	./. 8400.—			./.200000
	Fr./1000Sch.	1	4.67	2.05			
		2	2.01	— .46			
		3	— .68	./. — .54			

<i>Wirtschaftlichkeitsrechnung</i> Webmaschinen		10 alte Webmaschinen	10 neue Webmaschinen
<i>Technische Daten</i>			
Typ		X	Z
Jahrgang		1960	1982
Breite cm		120	160
Anzahl		10	10
Touren pro Minute		120	220
Nutzeffekt	%	80	90
Betriebs-Stunden pro Jahr		4000	4000
Schussleistung: pro Maschinen-Std.		5760	11880
pro Jahr in 1000		23040	47520
pro Gruppe in 1000		230400	475200
<i>Investition</i>			
1 Maschine Z	Fr.		80000.—
10 Maschinen Z	Fr.		800000.—
Erlös 10 alte X-Maschinen	Fr.		50000.—
Netto-Investition	Fr.		750000.—
<i>Kosten</i>			
Meisteranteil	Fr.	25000.—	12000.—
2 Weber (je Schicht 1)	Fr.	70000.—	70000.—
Unterhalt + Reparaturen	Fr.	20000.—	10000.—
Kraft	Fr.	15000.—	15000.—
Raum	Fr.	15000.—	15000.—
Kalk. Abschreibungen 7%	Fr.	14000.—	56000.—
Kalk. Zinsen 6% von ½ Wert	Fr.	6000.—	24000.—
Total	Fr.	165000.—	202000.—
<i>Wirtschaftlichkeit</i>			
Kosten pro 1000 Schuss	Fr.	—,71	—,42
Einsparung pro 1000 Schuss	Fr.		—,29
Einsparung pro 475,2 Mio. Schuss p. a.	Fr.		138000.—
+ kalk. Abschreibungen	Fr.		56000.—
= Betrag für Amortisation p. a.	Fr.		194000.—
Kapital-Rückflusszeit: $\frac{750000 \text{ Fr. Investition}}{194000 \text{ Fr. Einsparung p. a.}}$ (ROI)			3,9 Jahre

Wenn der Verkaufsplan etwa im umschriebenen Sinne erarbeitet und genehmigt ist, gilt es, die dazu notwendige Produktion auf die zur Verfügung stehenden Maschinen zu verplanen.

Eine Firma mit dem Produktionsschwergewicht Weberei soll die Artikel einzeln auf die optimalen Webmaschinen-Gruppen verplanen und die Summe der zu «verkauften» Schüsse mit der Summe der Kapazitäten in ein und zwei Schichten gegenüberstellen.

Es wird sich in den meisten Fällen keine hundertprozentige Übereinstimmung ergeben. Einzelne Maschinen-Gruppen werden weit überlastet sein, andere sehr schlecht beschäftigt.

#### **Dies sind die Unterlagen für Investitionsplanungen!**

Berechnungen der Techniker können jetzt zeigen, ob die verkaufte Schussleistung bestimmter Artikelgruppen sinnvollerweise zusammengefasst werden kann auf zu investierende neue Webmaschinentypen.

Mit konkreten Zahlen kann nun ermittelt werden, welche Webmaschinen ersetzt werden sollten, mit wieviel

neuen Anlagen und welcher Rationalisierungseffekt dabei entstehen würde.

Das folgende einfache Beispiel einer Wirtschaftlichkeitsrechnung für 10 Webmaschinen zeigt ein mögliches Vorgehen zur Ermittlung der Einsparung. Erneut wird auch hier wieder der technische Fortschritt ersichtlich, indem die neuen Maschinen das Doppelte der alten leisten und demzufolge möglicherweise noch zusätzliche alte Maschinen stillgelegt werden können mit entsprechender Personaleinsparung.

Die Zusammenfassung wollte zeigen, dass nach Meinung des Verfassers bei Investitionsplanungen und Wirtschaftlichkeitsrechnungen in der Textilindustrie weniger eine ausgeklügelte Berechnungsmethodik von Belang ist denn ein Einbetten der Investitionsplanung in den Gesamtzusammenhang der Unternehmensplanung.

K. Zollinger

Zeller + Zollinger  
Unternehmensberatung AG  
Schützenmattstrasse 3  
8802 Kilchberg