

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

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 93 (1986)

Heft: 6

Rubrik: Unternehmensberatung/Personalvermittlung

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: 15.05.2025

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

die Aufträge mit kundenspezifischen Preisen versehen oder nach besonderen Wünschen des Kunden verpackt.

Die zweite Strecke wird als «Expressstrecke» bezeichnet, hier gelangen die vom Lager kommenden, vollständig verpackten Waren sofort, ohne Nacharbeit, zum Warenausgang.

Auch werden hier Gewichts differenzen zwischen dem auf der Packliste ausgedrucktem Gewicht und dem tatsächlichen Kartongewicht überprüft.

Die dritte Röllchenbahn dient schliesslich der Zusammenführung von Aufträgen, die aus mehreren Versandseinheiten bestehen. Um Expressaufträge auch wirklich schnell bearbeiten zu können, dürfen die Pack- und Kontrollplätze nicht mit «normalen» Aufträgen verstopft sein. Fallen im Versandbereich grosse Mengen an, so werden die weniger eiligen Sendungen auf eine ebenfalls aus angetriebenen Röllchenbahnen bestehende Speicherstrecke geschickt, wo sie so lange verbleiben, bis die Expressaufträge abgearbeitet sind und wieder Kapazität im Packbereich verfügbar ist. Auf diese Weise werden die Aufträge entsprechend ihres Status bearbeitet und das Personal wird nicht durch sich türmende

Kartonberge zu schneller und eventuell fehlerhafter Arbeit gezwungen. Die versandfertigen Aufträge werden per Bahnexpress, mit Postpaket (rund 80% aller Aufträge), oder per Spedition zum Kunden transportiert. Exportsendungen werden zur besseren Ladungssicherung mit Stretchfolie umwickelt oder mit Schrumpfhäuben versehen.

In Ausnahmefällen, etwa für Empfänger in Fernost oder Lateinamerika, werden die Kommissionen auch in Kisten verpackt. Es bleibt nachzutragen, dass im Lagerbereich täglich rund 600 Aufträge mit zusammen 2 500 Artikelpositionen von 75 Mitarbeitern abgewickelt werden.

Das ausgeführte Beispiel zeigt gut, dass für einen allen modernen Organisationskriterien entsprechender Lager- und Kommissionierbetrieb nicht generell ein neuer Gebäudekomplex «auf der grünen Wiese» zu planen ist. Die Ausnutzung einer vorhandenen Halle kann bei exakter Planung, die die Prym-Werke übrigens in eigener Regie durchführten, und mit einem flexiblen Partner bei der Lagerausstattung, mühelos zu einem reibungslos funktionierenden Komplex führen.

emag norm AG, 8213 Neunkirch

Unternehmensberatung/ Personalvermittlung

Partnerschaft

**K. Zollinger
Zeller + Zollinger
Unternehmensberatung AG
8810 Horgen**

Im folgenden wird über das Modell einer Partnerschaft zwischen Unternehmensberatern berichtet, das unter gewissen Anpassungen auch in anderen, eher kleineren Betrieben (z.B. Handelsfirmen) Anwendung finden könnte.

Vor genau 30 Jahren hat W. Zeller die Einzelfirma gegründet und vor 25 Jahren wurde der Schreibende als Mitarbeiter eingestellt.

Vor 10 Jahren wandelten wir die Einzelfirma zur Zeller + Zollinger Unternehmensberatung AG um, und inzwischen konnte sich der Zweite entsprechend dem Abbau der beruflichen Tätigkeiten des Ersteren mehrheitlich an der Firma beteiligen.

Doch bleibt die Zeit nicht stehen und auch der Schreibende musste nach einem jungen Partner Ausschau halten, um den Fortbestand der Firma zu gewährleisten.

Der Partner wurde in der Person von Ch. Nufer gefunden. Dieser ist Aktionär unserer Firma, für die er einen wesentlichen Teil seiner Arbeitszeit einsetzt. Während der übrigen Zeit führt er einen eigenen, kleineren Textilebetrieb.

Nachdem unsere Firma weitere Mitarbeiter im Angestelltenverhältnis beschäftigt, galt es Wege zur Regelung der Partnerschaft zu finden.

Als erstes wurde ein Partnerschaftsvertrag aufgesetzt und beidseitig unterzeichnet. Er tangiert Problemkreise wie:

- Geschäftsleitung
- Administrative Regelungen
- Finanzielle Regelungen
- Nachfolgeregelungen

Wenn Partnerschaften schon zerbrochen sind, dann ist dies meist aus zwei Gründen geschehen.

Entweder gehen die Meinungen hinsichtlich Geschäftspolitik vollkommen auseinander oder die finanziellen Regelungen sind für den einen Partner – meist den schwächeren – unbefriedigend.

Wir haben deshalb dem zweiten Punkt unser volles Augenmerk geschenkt und eine Regelung getroffen, welche nun bereits seit zwei Jahren zur vollen Zufriedenheit funktioniert.

Mittels fiktiver Zahlen sei das Modell im folgenden kurz skizziert:

Schlussrechnung Partner	Total 1	gemeinsam 2	Partner		
			A 3	B 4	C 5
Umsatz:					
– total	150	150			
– hievon Partner A			50		
– hievon Partner B				30	
– hievon Partner C					40
– Verhältnis in %			42%	25%	33%
Aufwand:					
– Personal	68	15	20	15	18
– Sachaufwand/Spesen	42	20	10	5	7
– Rückstellungen/ Abschreibungen	15	15			
Total	– 125	– 50	30	20	25
Deckungsbeitrag im Verhältnis Umsatz		= 100	42	25	33
Erfolgsbeteiligung	= 25		12	5	8

In Worten ausgedrückt machen wir folgendes:

Gemäss unserer Vereinbarung wurde bestimmt, welche Kosten gemeinsam zu tragen sind. Diese Kosten werden vom Gesamtumsatz in Abzug gebracht und der verbleibende Deckungsbeitrag wird im Verhältnis zum Umsatz der Partner auf diese aufgeteilt. Bei gutem Geschäftsgang resultiert ein zusätzlicher Erfolg als Differenz zu den individuellen Bezügen der Partner während des Jahres.

Im einzelnen sieht man in dieser Schlussrechnung der Partner in Kolonne 1 die fiktiven Zahlen unserer Firma. Kolonne 2 enthält unter dem Aufwand die gemeinsam zu tragenden Kosten samt Rückstellungen.

In Kolonnen 3 u. f. wird der durch jeden Partner erarbeitete Honorarumsatz und das prozentuale Verhältnis festgehalten. Weiter sieht man hier die der Buchhaltung entnommenen direkten Bezüge der Partner.

Somit verbleibt in Kolonne 2 ein Deckungsbeitrag von 100 nach Abzug der gemeinsam zu tragenden Kosten vom Umsatz. Dieser Deckungsbeitrag wird im Umsatzverhältnis auf die Partner aufgeteilt und die Differenz zu den bereits stattgefundenen Bezügen ergibt eine Art Erfolgsbeteiligung der Partner.

Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass die Höhe der Bezüge aller Partner, also deren Gehalt, während des Jahres nicht diskutiert und auch nicht dem jeweiligen Umsatz angepasst werden muss. Die Anpassung erfolgt einmalig mit dieser Schlussrechnung.

Das Modell ist offen für weitere Partner und es ermöglicht längerfristig dem älter werdenden Partner eine sukzessive Anpassung, also Reduktion seiner Arbeitszeit, ohne dass ständig neue finanzielle Vereinbarungen getroffen werden müssen. Immerhin ist zu berücksichtigen, dass die jährliche Gehaltsfestsetzung einigermaßen in einer korrekten Relation zum Umsatz steht, andernfalls könnte ein Partner Gefahr laufen, dass er einen Minusdeckungsbeitrag erarbeitet, der den Kollegen rückerstattet werden muss, aber auch dann funktioniert das Rechnungsmodell trotzdem.

Weiterbildung

Das SIB – eine Tochter des SKV

Das Schweizerische Institut für Betriebsökonomie und höhere kaufmännische Bildung (SIB) ist eine Ausbildungsstätte des SKV. Das Angebot umfasst die Bereiche Führung, Verkauf/Marketing, EDV, Controlling, Büroorganisation/Administration, allgemeine kaufmännische Fächer.

Diese weitgespannte Schulungstätigkeit lässt sich – entsprechend den unterschiedlichen Durchführungsformen – in drei Gebiete gliedern:

1. Die *öffentlichen Seminare* vermitteln konzentriertes Grundwissen und praxisbezogene Anregungen. In

diesem Jahr werden rund 150 Seminare angeboten. Sie richten sich an ein breitgefächertes Zielpublikum, von der Sekretärin über den Sachbearbeiter bis hin zum Manager, und dauern 1–5 Tage. Die Notwendigkeit der Entwicklung und Förderung von Führungskräften wird sich in Zukunft auch auf der Angebotsseite ausdrücken. Bewegung also in Richtung Kaderschmiede des SKV.

2. Unsere *Schulen* bereiten berufsbegleitend auf *eidgenössische Fachausweise und Diplome* vor. So zum Beispiel Marketingplaner, Marketingleiter, Verkaufsleiter, EDV-Analytiker. Seit 1985 vermittelt ein Personalleiter-Lehrgang eine erlebniszentrierte Gesamtschau des modernen Personalwesens. Er richtet sich an bereits erfahrene Personalfachleute. Die Höhere kaufmännische Gesamtschule (HKG) ist ebenfalls berufsbegleitend und entspricht der im Kanton Bern vom Regierungsrat anerkannten Ausbildung zum diplomierten Kaufmann HKG. Ab 1986 wird die HKG in Zürich auch vom Schweizerischen Kaufmännischen Verband offiziell anerkannt. Das Nachdiplomstudium zum Betriebsingenieur wird in Gemeinschaft mit der Ingenieurschule in Zürich durchgeführt. In ca. 50 Tagen, verteilt auf 16 Monate, wird das betriebswirtschaftliche Wissen dem zielstrebigen Ingenieur berufsbegleitend vermittelt.

Der Titel «Betriebsökonom HWV» kann bis heute nur an Tagesschulen erworben werden. In Zusammenarbeit mit Juventus in Zürich planen wir eine 7semestrige berufsbegleitende Ausbildung. Wenn alles nach Plan verläuft, kann diese Schule mit hauseigenem Diplom «Betriebsökonom HWV» im Herbst 1986 eröffnet werden.

Das SIB ermöglicht auch die einzige konzeptive Ausbildung zum diplomierten Controller SIB. Sie dauert für Buchhalter mit eidgenössischem Fachausweis zweieinhalb Jahre, für eidgenössisch diplomierte Buchhalter/Controller und «Betriebsökonom HWV» eineinhalb Jahre und für Hochschulabsolventen betriebswirtschaftlicher Richtung ein Jahr. Weit über 100 Diplomanden sind bereits in führenden Stellen der Wirtschaft tätig.

3. Firmeninterne Beratung und Schulung

Durch eine administrative Unternehmensanalyse sollen Möglichkeiten zur Verbesserung der organisatorischen Abläufe aufgezeigt werden. Dabei steht ein verbesserter Einsatz der Mitarbeiter durch eine erhöhte Effizienz im Vordergrund. Durch einen intensiven Einbezug der Mitarbeiter in die Untersuchung sollen zwei Vorteile realisiert werden:

- a) grösstmögliche Identifizierung mit den ausgearbeiteten Verbesserungsvorschlägen und eine Realisierungsbereitschaft, da die Mitarbeiter selbst an der Ausarbeitung mitgewirkt haben.
- b) Durch die erbrachte Eigenleistung wird das Projekt kostengünstiger.

Für die firmeninterne Schulung können nach eingehenden Besprechungen massgeschneiderte Konzepte angeboten werden.

Zur Bewältigung all dieser Aufgaben verfügt das SIB über einen Dozentenstab von insgesamt 100 hervorragend qualifizierten Persönlichkeiten: sie haben zum grossen Teil ein akademisches Studium absolviert und besitzen in der Regel grosse praktische Erfahrung aus eigener Tätigkeit in der Wirtschaft.

Das SIB bietet Kaufleuten, aber auch Absolventen anderer Fachrichtungen, attraktive Weiterbildungsmöglich-