

Rationalisierung kostet bekanntlich zunächst viel Geld. Jedoch war die deutsche Industrie durch die dauernd steigenden Gestehungskosten einerseits und die Schwierigkeiten im Absatz andererseits gezwungen, in ihren Betrieben alle Maßnahmen zu treffen, die zu einer Kostensenkung führen. Diese Verhältnisse treffen ganz besonders auf die Uhrenindustrie zu, die vor dem Kriege fast monopolistisch den Markt beherrschte, während heute infolge des Krieges und während der Inflation starke Konkurrenzindustrien in Frankreich und Italien sich entwickelt haben, deren Markt für die deutsche Produktion fast verloren ist. Andere Märkte, wie England suchen durch besondere Schutzzölle die Einfuhr von Uhren zu erschweren. Amerika, das eine starke Eigenindustrie schon vor dem Kriege hatte, hat seit dem Jahre 1922 ein Zollsystem aufgebaut, das alle Produktion zunächst mit einem Wertzoll von 45 % belegt, und außerdem mit einem raffiniert ausgedachten Stückzoll, der in den meisten Fällen mit dem bereits erwähnten Wertzoll geeignet ist, sämtliche Stapelartikel in Uhren vom amerikanischen Markt fernzuhalten. Nachdem die Uhrenindustrie schon vor dem Kriege mit modernen Arbeitsmaschinen ausgestattet war, genügte in den letzten Jahren auch diese allein nicht, um die Kosten auf ein erträgliches Maß zu bringen. Es mußten radikale Mittel gefunden werden, die unsere Industrie überhaupt lebensfähig halten können. Man vergißt heute viel zu rasch, daß das Ausland und insbesondere die Vereinigten Staaten uns durch ihre übermächtige Produktion und die Verschiebung der ganzen Arbeitsverhältnisse die Rationalisierung aufgezwungen haben.

Rationalisieren — ein viel mißverstandenes Schlagwort — bedeutet nach der Definition eines bekann'ten Volkswirtschaftlers, Prof. Bonn, nicht nur einen rein technischen Vorgang, sondern „eine geistige Erfassung und Gestaltung der wirtschaftlichen Zusammenhänge. Man kann Rationalisierung nicht allein in den Fabriken betreiben und auf den Märkten vernachlässigen“. Das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit definiert den Begriff Rationalisierung als „Anwendung aller Mittel, die Technik und planmäßige Ordnung bieten, zur Hebung der Wirtschaftlichkeit und damit auch zur Steigerung der Gütererzeugung, zu ihrer Verbilligung und auch zu ihrer Verbesserung“. — Der Zwang zur Rationalisierung lag bei der Uhrenindustrie auch in der schlechten Rentabilität. Die Rationalisierung stellt die Uhrenindustrie vor sehr große Aufgaben, schon deswegen, weil in den Großfirmen sämtliche Artikel von der kleinen Weckeruhr bis zur großen Hausuhr hergestellt werden. Das Problem bestand also zunächst darin, daß die Produktion weitestmöglich typisiert wurde, soweit dies innerhalb derselben Firma durchführbar war. Die einzelnen Teile selbst mußten in allen ihren Abmessungen genormt werden unter Festlegung von Toleranzen für jedes Maß. Die Herstellung selbst wurde in den letzten Jahren weitestmöglich verbessert durch Einführung weiterer arbeitssparender Spezialmaschinen und Werkzeuge. Der Arbeitslauf der Werkstücke durch die Fabrik wurde nach Terminen festgelegt, um den Umlauf zu beschleunigen. Die Maschinen wurden entsprechend dem Herstellungsgange umgruppiert. Soweit es bei den in der Uhrenindustrie leider noch vorhandenen zahlreichen Typen möglich war, wurde Fließarbeit eingeführt. Auch für die Rationalisierung des Menschen selbst und seine Tätigkeit wurden Untersuchungen vorgenommen, die in erster Linie dazu führen sollten, den richtigen Mann auf den richtigen Platz zu stellen. Die psychotechnische Eignungsprüfung ist in Zukunft noch weiter auszubauen. Die Arbeit selbst wird weitgehend vorbereitet durch Festlegung der Werkzeuge und Vornahme von genauen Zeitstudien der einzelnen Arbeitsgänge bis auf die kleinsten Elemente. — Die Ratio-

nalisation bedingt zunächst erneute Feslegung von Kapital, das erst im Laufe der Jahre durch erhöhte Leistung und gesenkte Unkosten wieder zurückfließen kann, aber doch möglichst bald zurückfließen muß, da sonst die Zinsen die Gestehungskosten dauernd belasten.

Weitere Maßnahmen der Rationalisierung sind solche, die nur zwischen verschiedenen Betrieben der Uhrenindustrie durch vertragsmäßige Arbeitsteilung und Spezialisierung durchgeführt werden können, und zwar in der Form, daß die eine Fabrik mit der anderen Typen austauscht. Aus eigener Kraft ist es wohl keiner Firma möglich, da die Aufgabe irgendeines Artikels zunächst einen zahlenmäßigen Verlust bedeutet, während es sehr wohl möglich ist, daß Uhrenfirmen zweckmäßigerweise diejenigen Typen abgeben, in denen eine Fabrik weniger leistungsfähig ist als die andere. Diese Idee der Rationalisierung hat auch in der Uhrenindustrie den mächtigsten Anstoß zum Zusammenschluß gegeben, wenn es auch für jede einzelne Firma ein großes Opfer bedeutet, ihre Selbständigkeit aufzugeben. Nachdem die Schramberger Firmen sich zusammengeschlossen hatten, war es das Gegebene, daß auch in Schwenningen auf demselben Wege im Interesse einer Erhöhung der Rentabilität der Betriebe vorgegangen wurde. Von dem Zusammenschluß Kienzle-Haller kann man schon heute sagen, daß dieser Weg der richtige war, um zu einer Besserung der Lage unserer Industrie zu kommen. Durch Austausch der Typen wird in absehbarer Zeit die Anzahl der Typen in den beiden Fabriken auf die Hälfte reduziert. Die aufgelegten Serien werden bei Spezialisierung bedeutend größer. Es sind jeweils nur an einer Stelle die Werkzeuge für die größere Serie anzufertigen. Die Läger an Bestandteilen und fertigen Uhren können im Laufe der Zeit ebenfalls stark vermindert werden unter Beschleunigung des Umlaufs der Ware durch die Fabrik. Es ist auch zu hoffen, daß bei großen Serien sich noch weitere arbeitssparende Spezialmaschinen entwickeln lassen und Fließarbeit in größerem Umfange eingeführt werden kann.

Es ist aus wirtschaftlichen Gründen notwendig, daß die neu investierten Mittel, die die Rationalisierung mit sich gebracht hat, und die nicht durch entsprechende Gewinne in den Betrieben aufgebracht werden konnten — sondern durch Inanspruchnahme fremder Gelder —, wieder in absehbarer Zeit frei werden. Den Betrieben in Deutschland ist jedoch leider in den letzten Jahren die Freiheit über die Verwendung ihrer Betriebsmittel mehr und mehr eingeschränkt worden, ja man muß feststellen, daß in steigendem Maße eine Schwächung der Betriebsmittel durch staatlichen Einfluß stattfindet, der auch in der Uhrenindustrie außerordentlich schwerwiegende Folgen haben kann. Wenn früher in der freien Wirtschaft sich die Gestehungskosten den schwankenden Preisen für die Fertigprodukte anpassen mußten, sind seit einigen Jahren die Hauptfaktoren der Gestehungskosten, insbesondere die Löhne, durch Zwangswirtschaft festgelegt. Auf die Materialpreise selbst hat die Uhrenindustrie keinerlei Einfluß. Da nun bei der Uhrenindustrie Löhne (einschließlich der Unkostenlöhne, Gehälter und sozialen Lasten) nicht wie bei der Eisenindustrie oder beim Maschinenbau nur 10–20 % der Gestehungskosten, sondern etwas über 50 % betragen, spielt der Lohnfaktor bei dem Preise des Produktes die ausschlaggebende Rolle. Die Tariflöhne sind in der Uhrenindustrie seit dem Jahre 1925 allein etwa 45 % gestiegen, während die Uhrenpreise, die verbandlich mit Rücksicht auf die ausländische Konkurrenz festgelegt sind, heute bei der Mehrzahl der Artikel den Stand vom Jahre 1925 noch nicht erreicht haben. Der Vergleich mit dem Jahre 1924 ergibt, daß die Löhne um 80–100 % gestiegen sind, während die Uhrenpreise heute gerade etwas über