

Zeitschrift:	Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa
Herausgeber:	Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten
Band:	99 (1992)
Heft:	10
Artikel:	Die Informationsbeschaffung im Unternehmen
Autor:	Dürr, Anita M.
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-679490

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 10.01.2026

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

bei arbeiten zwei Personen pro Schicht. Für den Betrieb Floos in der Nähe des Hauptbetriebes wird das Flyergarn aus Aathal angeliefert. Es arbeiten zehn Zinser-Maschinen 319 SL mit 996 Spindeln, jetzt alle mit Doffer. Die Spulerei ist seit Januar 1991 mit Schlafhorst Autoconern 238 ausgerüstet. Dazu eine besondere Leistung: Die Spinnereimaschinen von 40 Metern Länge wurden als ganze Einheit mit Luft an ihren neuen Standort gebracht.

Öffnung des Aktionariats

Das seit 1986 als Familien AG firmierende Unternehmen entschloss sich an seiner letzten Generalversammlung zu einer weiteren Öffnung: Mit rund 2600 zu 350 Stimmen gab sich die Aktiengesellschaft als Folge des neuen Aktienrechts neue Statuten. Dies erlaubt nun, dass Drittaktionäre Anteile erwerben können. Es wurde eine einheitliche Namensaktie mit Fr. 10.– Nominalwert eingeführt.

Ziel erreicht

Oberstes Ziel der Spinnerei war Rationalisierung der Produktion und eine weitere Qualitätsverbesserung. Die Machbarkeit des Links, bzw. das Vernetzen der einzelnen Produktionsstufen war effektiv möglich, und nicht nur auf dem Papier. Wäre es nicht einfacher gewesen, alles neue Maschinen zu kaufen, um das gleiche Resultat zu erreichen? Wie bereits erwähnt, sollte Bestehendes mit Neuem ergänzt werden. Da die bestehenden Zinser-Maschinen von der Qualität her stimmen, entschloss man sich zu diesem Vorgehen. Im alten Umbau besteht seit gut einem Jahr ein Link mit Schlafhorst-Maschinen. Auch die neue High-speed-Anlage, ein Rieter-Link mit Schlafhorst-238-Maschinen, arbeitet zur vollen Zufriedenheit.

Für Fritz Streiff entspricht das Ergebnis aller Anstrengungen seinen Erwartungen. Als Resultat darf die Produktionsanlage wohl als einzigartig in der Schweiz gelten.

JR ■

Die Informationsbeschaffung im Unternehmen

Die Bewahrung des Überblicks über weiträumige Entwicklungen ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg der Unternehmensführung. Wer frühzeitig über Vorhaben der Internationalen Politik, der Wirtschaft und Gesellschaft informiert ist, kann agieren, statt reagieren zu müssen. Informationsflut und Informationsmangel haben ähnliche Wirkung. Unternehmen können in ernste Gefahr geraten und durch die unerkannte Situation zu suboptimalem Verhalten gezwungen werden. Die Ressource Information wird noch immer zuwenig optimal genutzt.

Sicher: Diejenigen Informationen, die das Unternehmen verlassen, sind einem rigorosen Konzept unterworfen, sie werden durch bestens ausgebildete Kommunikationsspezialisten aufbereitet, in Form, Tonfall und Zeitpunkt sorgfältig strukturiert und durchdacht. Dies macht die Abteilung «Public Relations».

Informationsflut kann Informationsmangel verursachen

Ist der Informationsfluss von innen nach aussen über die Public-Relations-Abteilung zumeist perfekt organisiert, so fehlen oft die entsprechenden Organisationsformen für den Informationseingang. Unternehmungsführungen, Divisionen und Abteilungen sperren sich häufig gegen die heutige Informationsflut. Informationen aber sind Ressourcen, die zu Produktionsfaktoren werden, wenn sie an der richtigen Stelle ankommen, aufgenommen werden und die notwendigen Aktionen auslösen.

Was sind denn Informationen?

Einfach gesagt sind Informationen zweckbezogenes, gespeichertes Wissen über Zustände und Ereignisse. Dabei denkt man beim Begriff «Information» – besonders in Verbindung mit Informatik – oft in erster Linie an Zahlen. Zahlen allein vermitteln kaum Wissen mit. Sie sind aufgrund ihrer Linearität nur dann brauchbare Information, wenn sie im Zusammenhang mit Wissen nicht nur über Zustände allgemein,

sondern ebenfalls mit Trends, politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gegebenheiten, Projekten und Entwicklungen gesehen werden können. Ihr Informationswert wird vielfach überschätzt. Man glaubt gerne, wenn man nur eine schöne Prozent- oder Verhältniszahl ausgerechnet oder Angaben aus der Vergangenheit in die Zukunft auf mindestens zwei Kommastellen genau extrapoliert hat, wisse man etwas über Zustände und angebahnte Entwicklungen, habe man auch eine Handlungsvorgabe. Das Problem ist, dass der Rechenschieber lineare Resultate liefert, die Welt, in der Unternehmen bestehen müssen, jedoch äusserst vernetzt und komplex ist. Die Gefahr, mit inadäquatem Werkzeug zu arbeiten, ist gross.

Die Gefahr der Informationsflut

Das Zusammenrücken der Welt und die Möglichkeiten der Telekommunikation hat zur Folge, dass der Informationsfluss nicht nur an Volumen und Komplexität, sondern auch an Geschwindigkeit zugenommen hat. Informationen werden schnell obsolet; Wirklichkeiten und Zustände verändern sich; Politikpläne werden verworfen; Märkte können zusammenbrechen und gesellschaftliche Trends kippen. Diese Informationsflut löst Abwehrreflexe aus, welche in unterschiedlichen Formen zutage treten. Nachfolgend nur einige Beispiele der Abwehr und deren wirtschaftliche Folgen (und Schäden), wie wir sie in der jüngsten Vergangenheit erlebt haben:

1. *Projektion auf die Vergangenheit:* «Lächerlich, das bringen die nie fertig, weil sie bis jetzt nur Leerläufe produzierten!» (EG-Binnenmarkt.)
2. *Angstreflex der Verleugnung:* «Unmöglich. Das kommt nie!» (Europa-weites Privat-TV und -Radio, PC in jedem Haushalt, «Plastik-Geld» als Allgemeingut, EWR, Europäische Währungsunion, Marktwirtschaft im Ostblock, CO₂-Steuer usw.)
3. *Reflex der Lernabwehr aus dem Gefühl der Zeitnot oder Überforderung (schon wieder etwas Neues):* «Diese Technologie berührt unsere Firma nicht!» (Digital-Technologie/Uhren-industrie; CAD/Ingenieurwesen.)
4. *Abwehr des insgeheim schlechten Gewissens:* «Das sind doch nur ein paar politische Extremisten!» (Umweltschutz: Waldsterben, Seveso, Tschernobyl / Umweltschutzgesetzgebung, politische Handlungsfähigkeit / Energieerzeugung; Gentechnologie / Gesetzgebung; Dritte Welt: Fall Nestlé-Milch.)
5. *Abwehr dessen, was nicht sein darf:* «Das ist ein Problem der Deutschen, der USA..., aber doch nicht bei uns!» (Drogen, Kriminalität / Mafia, Rechtsextremismus, Aids usw.)
6. *Abwehrreflex in Form von Delegation an andere:* «Unser Direktor weiss hier genauestens Bescheid, er sitzt ja in einem dieser politischen Gremien!» (Er schon, aber wer an den Schaltstellen des Unternehmens noch, damit die notwendigen Aktivitäten eingeleitet werden?)
7. *Abwehr aufgrund des Erfolgs:* «Unser Unternehmen floriert. Das brauchen wir nicht / betrifft uns nicht!» Ein Gemeinplatz, aber nicht minder wahr: Der Keim des Misserfolgs liegt im Erfolg.

Information muss umfassend und trotzdem leicht und rasch zu erarbeiten sein!

Unternehmensweite, systematische Beschaffung und Aufarbeitung von Informationen, nicht nur zur Tagespolitik und für den operationellen Teil des (Tages-)Geschäfts, sondern zur umfassenden Beobachtung der Unternehmens-

umwelt sind für den langfristigen Erfolg des Unternehmens entscheidend.

Informationsbeschaffung von Fall zu Fall und in Ad-hoc-Übungen bewerkstelligt, hat Diskontinuität und Unvollständigkeit zur Folge. Durch die Informationszersplitterung innerhalb der Unternehmung entstehen Redundanzen, ungelesene Aktenberge und gefährliche Informationslücken. Es wird divisions- und abteilungsweise Informationsbeschaffung betrieben. Und so stehen zwar Mengen von Fachbüchern, -Zeitschriften und -Aufsätzen schön über das Unternehmen verteilt in den Regalen einzelner Divisionen und Abteilungen, ein interdivisionärer Informationsaustausch findet aber kaum statt. Kaum jemand weiss, wo welche Information zu finden wäre. Eine «Mehrfachnutzung» der im Unternehmen bereits vorhandenen Informationen wird verhindert, was nicht nur ineffizient, sondern auch äußerst kostspielig ist.

Berge von ungelesenen Zeitschriften, Zeitungsartikeln, Aufsätzen und sonstigen «Papers» wirken geradezu abschreckend. Bestimmte Informationen veralten schnell, während andere über längere Zeit hinweg richtig und wichtig bleiben. Zudem: Verschiedene Hierarchiestufen benötigen unterschiedlich genaue/umfassende Information. Detailliertes Sach- und Fachwissen wird weiter unten, Überblicke und Overall-Informationen weiter oben in der Hierarchie benötigt.

Informationen müssen ankommen. «Unlesbarer», mit exotischen Fremdwörtern gespickter und in unverständlichem Fachjargon geschriebener Lestestoff ist uneffizient, zeitraubend, er lenkt ab und bleibt – wieder – ungelesen liegen. Deshalb ist es vielfach notwendig, im Rahmen der Aufarbeitung von Informationen, Spezialisten-Sprachen und Fachjargons in jene Sprache zu «übersetzen», die der Empfänger versteht. Bei wissenschaftlichen Arbeiten muss meistens der Originaldiktus korrigiert werden (komplizierter Satzbau, Wissenschaftler-Sprache, Theorien/Modellbeschreibungen usw.). Juristen lesen anders und anderes als Ökonomen; Ingenieure behalten in Grafi-

Haben Sie ein Konzept für die Bearbeitung der eingehenden Informationen?

Beantworten Sie sich selbst einige Fragen:

- Existiert eine Koordinationsstelle für systematische Informationsbeschaffung? Auf Konzernstufe? Auf Divisionsstufe? Auf Abteilungsstufe?
- Wer weiss, in welchen Regalen welche Literatur steht? Existiert eine moderne, zentrale «Nachschlagstelle»?
- Ist sichergestellt, dass Sie alle für Sie wichtigen Informationen erhalten? Und werden diese gemäss den Bedürfnissen der Empfänger aufgearbeitet?
- Sind diese Informationen für alle Betroffenen (zentral) zugänglich?
- Wo bleiben die abonnierten Fachzeitschriften, Studien usw. liegen, und wie lange?
- Weiss man im Betrieb, wo welche Informationen gefunden werden können?
- Ist bekannt, wer im Hause was weiss?
- Werden die Informationen stufengerecht aufbereitet, verteilt und – gelesen?
- Gibt es ein Frühwarnsystem, welches die Veränderungen der Unternehmensumwelt beobachtet und auf unternehmensrelevante Tendenzen rechtzeitig hinweisen kann?

Dies wären nur einige der wichtigsten Fragen!

ken dargestellte Inhalte leichter als in Sprache wiedergegebene; Mathematiker finden sich in Tabellen schneller zurecht als Juristen.

Die Grundlagen-Erarbeitung stellt ein weiteres Problem dar. Will man korrekt informieren, muss man oft gewisse Hintergründe, Entstehungs geschichte, Basis-Informationen aufarbeiten, damit die aktuellen Informationen auch im korrekten Zusammenhang verstanden werden können. Dies reicht vom allgemeinen Aufbau bis zur Detail-Information, je nach Empfänger innerhalb der Hierarchiestufen. Deshalb erhält die Erarbeitung von Basis-Informationen einen besonderen Stellenwert. Die Basis-Informationen müssen so gestaltet sein, dass sie grundsätzlich gelten, Problemkomplexe allgemein darlegen und über längere Zeit hinweg gültig bleiben.

Das Management der eingehenden Informationen

Eine zentrale Stelle, ausgestattet mit den modernsten Kommunikationsmitteln und einem benutzerfreundlichen, hocheffizienten System, ermöglicht den Überblick über die vorhandenen und beschaffbaren Unterlagen, Literatur- und Aufsatzsammlungen, Fachzeitschriften usw., welche im Unternehmen bereits vorhanden sind. Diese werden nicht nur professionell aufgelistet, sondern auch im Resumée und im Volltext gespeichert, mit Querverbindungen versehen und je nach ihrer grundsätzlichen bzw. «nur» aktuellen Bedeutung zu gegebener Zeit wieder ausgeschieden. Der Anschluss an externe Datenbanken und (Universitäts-)Bibliotheken ist selbstverständlich.

Systematische Aufarbeitung und laufende Ausscheidung von überholten, obsolet gewordenen Informationen hat zur Folge, dass das Neue und Wichtige auch wirklich gelesen wird. Die Informationen bleiben nicht mehr bei einzelnen Personen; das Gesamtwissen innerhalb der Unternehmung wird umfassend. Vor allem aber wird das Wissen für die Unternehmung als Ganzes nutzbar, wenn folgende Grundsätze beachtet werden:

1. Ein kleines Team hervorragender, bestens und umfassend ausgebildeter Leute besorgt die Ghostreading-Arbeit, d. h. die stufengerechte Aufbereitung der Information. Sie tut dies u. a. in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und den unternehmensinternen Spezialisten.
2. Die zentrale Informationsstelle muss für alle erreichbar sein über eine benutzerfreundliche, sehr einfach zu bedienende Software (Lernwiderstand besonders älterer, aber sonst hochqualifizierter und bewährter Mitarbeiter und Führungskräfte gegen immer neue Computer-Technik).
3. Ein Netz von Eingabestellen ermöglicht eine umfassende Sammlung nicht nur von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben.
4. Die Informationen der höheren Hierarchiestufen sind von unten abgeschirmt, so dass die unternehmerische Geheimhaltung gewahrt bleibt. Nochmals: Informationen sind Produktionsfaktoren. Ihre systematische Beschaffung, zentrale Speicherung und Verfügbarkeit ermöglichen eine Mehrfachnutzung dieser unternehmerischen Basisressource. Mit dem richtigen, firmengemässen Konzept und der entsprechenden technischen Ausrüstung wird nicht nur die gewünschte Streuung und die notwendige Breite von Wissen im Unternehmen gewährleistet, in jedem grösseren Unternehmen ist die zuverlässige Gewinnung und die Sicherung von Information von strategischer Bedeutung, ja, ein entscheidender Überlebensfaktor.

Dr. Anita M. Dürr, Glattfelden ■

Lean Management – Chance für die Textilindustrie

Die Textilindustrie war immer grundlegenden strukturellen Änderungen ausgesetzt und konnte in der Vergangenheit viele Krisen erfolgreich bewältigen. Will sich die Textilindustrie auch zukünftig gegenüber den Billiglohnländern bewahren und ihre Arbeitsplätze sichern, ist es unabdingbar, alle Unternehmensprozesse schnell, schlank und schlagkräftig zu gestalten.

Industrieunternehmen erleben gegenwärtig die zweite Revolution in Fertigungsprozessen. Die in Jahrzehnten gewachsene, funktional gegliederte und tayloristisch strukturierte Arbeitswelt wird durch integrierte Prozessorientierung abgelöst. Die ganzheitliche, aktive Gestaltung von Prozessen und Organisationsstrukturen prägt immer mehr das Bild fortschrittlicher, zukunftsorientierter Unternehmungen.

Schlank werden heisst die Devise für jene Unternehmen, die im hart umkämpften Markt wettbewerbsfähig bleiben wollen. Und schlank werden heisst, konsequent Durchlaufzeiten reduzieren und Fehlerraten senken, um die Produktivität aller Unternehmensprozesse zu steigern.

Die neue Zauberformel

Eine neue Zauberformel ist in aller Munde: «Lean Management.» Spätestens nach der Veröffentlichung der MIT Studie («Die zweite Revolution in der Automobilindustrie») wurde der gewaltige Vorsprung der Japaner anhand betriebswirtschaftlicher Kennziffern deutlich. Die Erkenntnis: Nicht die Lohnkosten, der Einsatz von Robotern und die Ausbeutung der Lieferanten haben europäische und amerikanische Unternehmen in die Defensive gedrängt. Wichtige Kriterien für die Erfolge der Japaner waren die intelligente Organisation der Unternehmensprozesse (Abbildung 1) sowie auf Konsens ausgerichtete Teamstrukturen mit allen am Prozess beteiligten internen und externen Funktionen.