

Früherkennung und Krisenmanagement, praktische Umsetzung:

FRÜHAUFKLÄRUNG MIT PC-UNTERSTÜTZUNG

Das Besondere bei Informationen ist, daß es sich nicht um eine Ressource handelt, die ihre Bedeutung aus ihrer Knappheit bezieht. Ganz im Gegenteil leidet heute fast jeder Manager eher unter einer Informationsüberladung. Qualität im Umgang mit der Ressource „Information“ heißt also auch, sensibel sein gegenüber strategisch relevanten Informationen und Abschottung gegenüber weniger entscheidungsrelevanten Nachrichten. Der Beitrag von Prof. Dr. Günter Müller-Stewens zeigt, wie vor diesem Hintergrund strategische Frühaufklärung aufgrund schwacher Signale verbessert werden kann.

Allgemein wird argumentiert, daß innerhalb eines Informations-Managements der genauen Ermittlung des Informationsbedarfs eine besondere Bedeutung zukomme, da nur so die Informationsüberladung bewältigt werden könne. Dem steht aber entgegen, daß gerade im strategischen Entscheidungsbereich der Informationsbedarf gar nicht so genau spezifiziert werden kann; vielmehr geht es darum, sensibel und offen zu sein gegenüber neueren Entwicklungen und Ereignissen aus dem Umfeld des Unternehmens. Diese Funktion wird heute mit dem Begriff der „Strategischen Frühaufklärung“ (SF) umschrieben. Dieser Beitrag soll zuerst einmal klären, was unter einer strategischen Frühaufklärung zu verstehen ist, um dann Möglichkeiten aufzuzeigen, wie über die Anlage einer differenziert konzipierten, relationalen Datenbank eine wesentliche Hürde bei der Umsetzung einer SF genommen werden kann. Dabei werden hier auch Erfahrungen aus einem Pilotprojekt bei Unternehmen aus der Auto-Leasing-Branche eingebracht.

Vor der Konkurrenz zukünftige Veränderungen im Wettbewerbsumfeld wahrnehmen und verarbeiten ist eine Managementqualität, die nicht selten zu Wettbewerbsvorteilen verhilft, welche durch nachziehende Unternehmen meist nur mit enormen Aufwand wieder einholbar sind. Deshalb liegt es nahe, die Implementierung einer solchen Strategischen Frühaufklärungsfunktion speziell für Unternehmen zu fordern, die in turbulenten und komplexen Umfeldern arbeiten. Konkreter würde dies heißen, daß im Unternehmen systematisch nach zukünftigen Gefahren und Gelegenheiten Ausschau gehalten werden müßte und daß die dabei zusammenkommenden Informationen über entsprechende Gremien in den organisatorischen Diskurs eingebracht werden müßten. Ziel dieser Prozedur wäre es, die Handlungsfähigkeit des Unternehmens gegenüber solchen Umfeldänderungen zu erhöhen. Unternehmen mit einer SF setzen also Vorhersagen dafür ein, um Zeit zu „kaufen“: Um die Gefahren aufzuspüren, bevor sie unhandhabbar werden

und die Gelegenheiten zu erfassen, bevor sie verloren sind.

Wenn hier von Vorhersagen gesprochen wird, dann handelt es sich allerdings nicht um die klassischen Prognosetechniken, die man aus der Statistik und Ökonometrie kennt. Diese Methoden versagen alle dort, wo sich die Zukunft losgelöst von den Strukturen der Vergangenheit entwickelt. Gerade diese Entwicklungen sind aber Erkenntnisgegenstand einer SF. Ihre Aufgabe ist die Antizipation von Diskontinuitäten, d.h. das möglichst frühzeitige Aufspüren sogenannter „Schwacher Signale“ zu bevorstehenden Trendbrüchen und -sprüngen. Sind diese Trendbrüche von Relevanz für die Entwicklung der Potentiale des Unternehmens, so spricht man auch von der Identifikation sogenannter „strategic issues“.

Das Konzept der schwachen Signale

Der Aufbau einer strategischen Frühaufklärung stützt sich auf die von Ansoff 1976 geprägte These, daß sich im Prinzip jede Diskontinuität durch schwache

Signale ankündigt. Große Ereignisse treten also im allgemeinen nicht plötzlich auf, sondern wachsen langsam heran. Man empfindet es oft nur, daß sie unvermutet auftreten, da das Management nicht genügend sensibilisiert ist gegenüber solchen Entwicklungen.

Zu dem, was unter einem „schwachen Signal“ zu verstehen ist, kann meist ein intuitives Vorverständnis vorausgesetzt werden: Es handelt sich um externe Daten, die ein sich im Kontext einer Organisation befindlicher und denkender Empfänger als relevant für diese Organisation betrachtet. Man kann schwache Signale auch als spezifische Form strategischer Informationen betrachten. Diese sind von ihrem Inhalt her meist äußerst schlecht strukturiert. Ihre Aussage ist sehr vage („dampfes Gefühl in der Magengegend“). Oft ähneln sie eher Symptomen als (kompletten) Beschreibungen von Sachverhalten.

Typisch an schwachen Signalen ist, daß man mit ihnen Hinweise auf neuartige, zukünftige Entwicklungen und Ereignisse verbindet, die über eine zumindest vermutete, aber meist noch nicht spezifizierbare Problemrelevanz hinsichtlich der gegenwärtigen und zukünftigen Erfolgspotentiale des Unternehmens verfügen.

Schwache Signale sind damit – wie jede Information – immer auch auf Wirkung ausgerichtet, also von pragmatischer Natur. Der Wirkung schwacher Signale eigen ist jedoch, daß sie den Empfänger in einem relativ hohen Stadium der Ignoranz belassen. Sie bergen soviel Erstmaligkeit in sich, daß es dem Empfänger innerhalb seines subjektiven Wissens nur bedingt möglich ist, diese Informationen zu bestätigen, das heißt innerhalb seiner bisherigen Erfahrungen und Weltansichten zu verarbeiten.

Sicherlich unterliegt ein solches schwaches Signal auch einer zeitlichen Entwicklung:

Anfänglich, in einem Stadium hoher Ignoranz, existiert lediglich ein Gefühl, daß etwas Neuartiges mit Problemrelevanz bevorsteht. Man hat aber noch nicht einmal das Gebiet identifiziert, welches Quelle der zu erwartenden Diskontinuität ist. Nach und nach entsteht dann, durch zusätzliche Informationen zum Problemfeld, immer mehr Struktur, das heißt der „strategic issue“ wird – unter Rückkopplung zu den Stärken und Schwächen des Unternehmens – permanent neu und umfassender definiert. Bei dieser „issue“-orientierten Aggregation und Assoziation von Informationen spricht man auch von der Erzeugung von „intelligence“. Allerdings heißt dies nicht unbedingt, daß das Problemfeld auch eine inhaltliche Konkretisierung erfährt und die damit verbundene Unsicherheit reduziert wird. Genauso wäre es denkbar, daß die mit zusätzlichen Informationen verbundene vermehrte Komplexität zu mehr Irritation führt, als je zuvor vorhanden war. Wachsender Irritation kann man nun nicht ausschließlich mit neuen Informationen und Analysen begegnen. Hier ist

auch eine Erhöhung des strategischen Bewußtseins und der Erkenntnisfähigkeit des einzelnen gefordert. Was nützen zusätzliche Informationen, wenn die zur Verfügung stehenden Denkraum zu ihrer Verarbeitung nicht ausreichend sind? Erst durch die Erweiterung der verschiedenen Erlebniswelten und des subjektiven Wissens (etwa im Diskurs) wird die Verarbeitung von mehr „Erstmaligkeit“ möglich. Die Produktion von Struktur wächst. Neue, zukünftige Welten werden erkennbar. Eine Strategische Frühaufklärung als Ansatz zur Handhabung schwacher Signale ist deshalb ein System, welches auf die Organisation von neuem Wissen zur Reduktion der vorhandenen subjektiven und organisatorischen Ignoranz ausgerichtet ist. Ausgangspunkt ist dabei allerdings, daß die Strategen überhaupt erst einmal in den Zustand bewußter Ignoranz gebracht werden sollen. Daß unter diesen Gegebenheiten der Umgang mit schwachen Signalen, auch bei aller Einsicht zu ihrer Frühaufklärungsfunktion, alles andere als unproblematisch ist, liegt auf

der Hand. Nicht selten handelt es sich dabei allerdings um Mythen, wo mangelndes Verständnis der Zusammenhänge den Prozeß behindert und den Entscheidungsträger die Unterlassensalternative wählen läßt.

Problem Nr. 1:

Das Konzept der schwachen Signale nutzt wenig, wenn man nicht weiß, ob nun ein Signal „stark“ oder „schwach“ ist! In der Tat ist es so, daß man nicht allgemeingültig diese Frage am Ort der Entstehung der Daten beantworten kann. In dem Augenblick allerdings, zu dem diese Daten auf einen Empfänger treffen, reflektiert dieser diese Daten vor dem Hintergrund seines subjektiven Wissens. Er beurteilt sie auf Problemrelevanz. Die dabei gewonnenen Informationen stuft er dann für sich selbst vor dem Hintergrund der oben angegebenen Charakteristika als schwache Signale ein, oder auch nicht.

Problem Nr. 2:

Schwache Signale sind zu vage als Entscheidungsgrundlage! Fakten werden benötigt, keine Vermutungen! Auch hier ist es so, daß wohl-

strukturierte Informationen natürlich eine bessere Entscheidungsgrundlage bieten als schwache Signale. Der Entscheidungsträger befindet sich dabei allerdings in einer Austauschbeziehung zwischen dem „Ausmaß an Problemstruktur“ und dem ihm verbleibenden „Handlungsspielraum“. Wartet er auf eine bessere Informationslage, so schränkt er damit im allgemeinen automatisch seinen Handlungsspielraum ein. Das heißt, zugunsten des größeren Handlungsspielraums sollte man häufig eine schlechtere Informationslage in Kauf nehmen. Wartet man in diesen Fällen ab und wird dann strategisch überrascht, so sind damit oft hohe „Strafen“ für die fehlende Wachsamkeit verbunden. Diese Argumentation sieht man meist noch ein, findet sie aber unpraktikabel, weil hohe Investitionsentscheidungen nicht auf der Basis von Vermutungen getroffen werden können. Dabei wird aber unterstellt, daß als Reaktion auf schwache Signale immer nur Entscheidungen mit derartigen Auswirkungen zur Verfügung stünden. Folgt man Mintzberg, so sind Strategien „patterns in a stream of decisions“. In einem noch hohen Stadium der Ignoranz und bei geringem Problemdruck wird man Reaktionsstrategien wohl eher so gestalten, daß die damit verbundenen Entscheidungen möglichst geringe Kosten der Reversibilität an sich binden. Das heißt, anfänglich wird man sich wohl für etwas mehr Aufmerksamkeit zum Problemfeld entscheiden, etwas später – falls die Hinweise sich verdichten – wird man die Flexibilität der Organisation zu möglichen Reaktionen erhöhen, und erst danach kann sich dann auch die Notwendigkeit zu einer direkten Reaktion ergeben.

Problem Nr. 3:

Schwache Signale begünstigen die Politisierung von Entscheidungsprozessen! Auch hierbei handelt es sich wohl um eine begründete Ver-

Basisaktivitäten einer strategischen Frühaufklärung

Scanning (Abtasten)

Monitoring (Beobachten)

Ziel und Zweck

Spähen; Warnen;
Aufmerksam machen;
Zeit kaufen

Entwicklung
eines
Verständnisses

Vorgehensweise

Aufspüren;
Erfühlen;
Ertasten

Suchen

Fähigkeiten

Intuitive
„rechte
Gehirnhälfte“

Analytische
„linke
Gehirnhälfte“

Ausrichtung

Offen

Fokussiert

Abbildung 1

mutung. Werden schwache Signale in die unternehmenspolitische Diskussion eingebracht, entsteht ein Bedarf nach ihrer Interpretation und Bewertung. Da die offiziellen Wertprämissen zur Interpretation schlecht-strukturierter Informationen nicht ausreichen, kommen subjektive Werte und verschiedene Weltbilder der Beteiligten zur Anwendung. Konsequenz ist die Politisierung des Prozesses.

Dem steht allerdings entgegen, daß erst der Diskurs und die Argumentation eine Erweiterung der organisatorischen Wissensbasis mit sich bringt. Neue Weltansichten führen zu Veränderungen in den individuellen Interessenlagen, ermöglichen neuartige Problemdefinitionen und erweitern da-

mit die Problemlösungskapazität der Organisation.

Basisaktivitäten bei der Suche nach schwachen Signalen

Welche Aktivitäten können nun ergriffen werden, um die Suche nach schwachen Signalen zu verwirklichen? Konkreter ist das die Frage nach dem „Was?“, „Wo?“, „Wie?“ und „Wie oft?“.

Gesucht werden alle Hinweise auf zukünftige Ereignisse und Entwicklungen, die einmal für das Unternehmen von strategischen Relevanz sein könnten. Hier taucht auch schon das erste Problem auf: Je langfristiger die Perspektive ist, desto weniger greifen erfahrungs-

orientierte Suchheuristiken. Die Bereiche und Faktoren, die bislang Quelle von Gefahren und Gelegenheiten waren, verändern sich; die Themenbereiche, die bislang ausschlaggebend für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens waren, werden durch andere verdrängt. Konsequenz ist, daß im Prinzip das gesamte sozio-ökonomische Umfeld des Unternehmens nach schwachen Signalen abzusuchen ist. Sicher ist nicht jedes dieser Segmente von gleicher Relevanz; beobachten läßt sich allerdings, daß die Bereiche direkter Relevanz zunehmen und sich in ihrer Zusammensetzung häufiger ändern. Natürlich kann nicht permanent das gesamte Umfeld nach allem abgesucht werden. Des-

halb bietet es sich an, die Suchaktivitäten aufzuspalten: teils erfahrungsgeleitet, teils offen. Eine mehr von der Erfahrung geleitete Suche wird zum einen das bislang direkte Umfeld des Unternehmens als mögliche Quelle schwacher Signale erfassen. Hier wird von der gerichteten Suche innerhalb der Domäne des Unternehmens gesprochen. Zum anderen wird man bestimmte Themen verfolgen, von denen man weiß, daß ihre inhaltliche Entwicklung immer wieder für eine Überraschung gut ist: die formale Suche. Offen ist dagegen die ungerichtete und informale Suche.

Von ganz besonderer Bedeutung ist eine in Abbildung 1 wiedergegebene dritte Unterscheidung von Basisaktivität-

Umfeld und Unternehmen

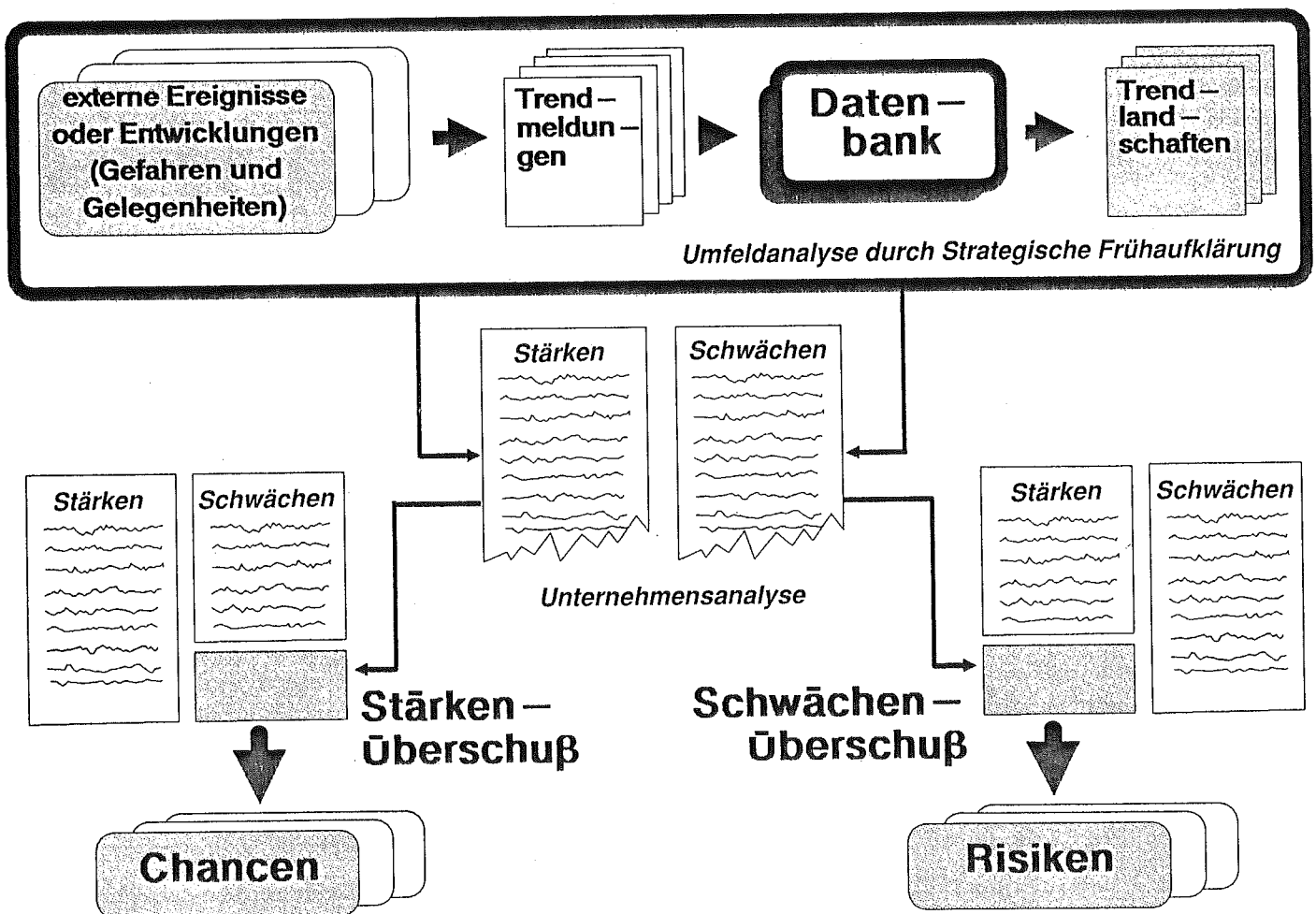


Abbildung 2

Gliederung der Mikro-Ebenen

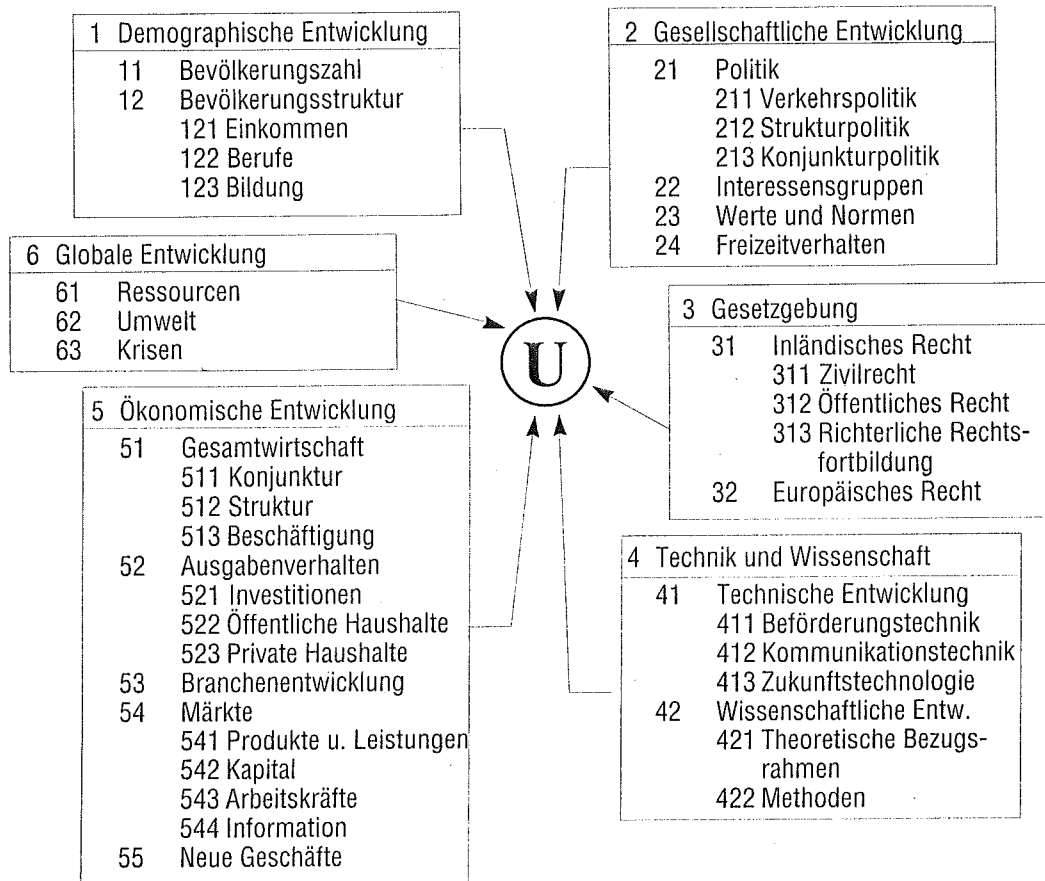


Abbildung 3

Gliederung der Makro-Ebenen

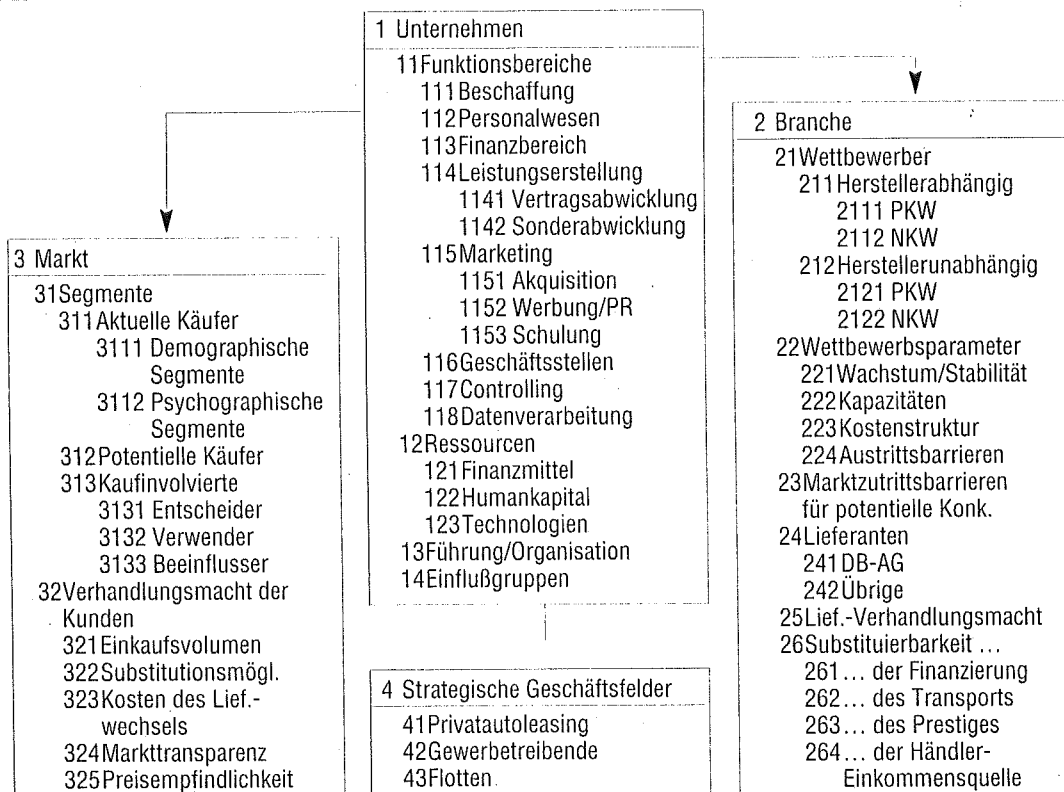


Abbildung 4

ten: Scanning und Monitoring. Bildlich ausgedrückt verbindet man mit einem Scanning einen „360-Grad-Radar“, der das gesamte sozio-ökonomische Feld nach schwachen Signalen abtastet. Sein Zweck ist es, im Lebenszyklus eines aufkommenden Ereignisses möglichst frühzeitig auf dieses aufmerksam zu werden. Dieses „Abtasten“ des Umfeldes ist dabei weniger durch Analysen geleitet, sondern vielmehr durch Intuition. Die kumulierte Erfahrung der Personen, bildet die Grundlage für ein intuitives „Erfühlen“ des „Wie“ und „Wo“. Voraussetzung dafür ist natürlich eine ausgeprägte ganzheitliche Erkenntnisfähigkeit: sie führt zum Ort der Suche und gibt eine Vorbeurteilung der Problemrelevanz erspähter Daten. Wurde durch das Scanning ein potentieller „strategic issue“ erfaßt, so wird dieser zu einer vertiefenden Beobachtung einem Monitoring unterzogen: Es gilt nun, assoziative Muster mit vielleicht schon erfaßten ähnlichen Signalen zu bilden, eine gerichtete, formale Suche dafür einzurichten und Tiefenanalysen anzustellen. Es wird also nach einem Verständnis zum Problem über dessen permanente Neu-Definition gesucht.

Oft ist es sogar in Organisationen so, daß ein „strategic issue“ auf der kollektiven Ebene sich personifiziert, also ein Mitarbeiter sich hinter eine bestimmte Vermutung stellt und sie über ein Monitoring zu stützen und zu konkretisieren versucht; ein anderer Mitarbeiter teilt diese Vermutung nicht und betreibt dazu vielleicht ein Gegen-Monitoring. Auch können sich Koalitionen zu solchen „issues“ bilden.

Datenbankkonzeption für schwache Signale

Der Grundgedanke des Programms ist in Abbildung 2 zusammengefaßt dargestellt: Zukünftig zu erwartende externe Entwicklungen und Ereignisse

(Gefahren und Gelegenheiten) werden in Form von zu erstellenden Trendmeldungen erhoben. Diese Trendmeldungen werden entsprechend kodiert und dann in einer Datenbank erfaßt. Aus der Menge der in der Datenbank abgelegten Trendmeldungen werden sogenannte Trendlandschaften abgegrenzt. Dies sind Bündel von Trendmeldungen (im Extremfall nur eine), die als Gesamtheit relativ vage ein strategisches Problemfeld („strategie issue“) beschreiben. Die so als „schwache Signale“ erhobenen Gefahren und Gelegenheiten sind dann an den im Unternehmen vorhandenen Stärken und Schwächen (relativ zur Konkurrenz) zu relativieren. Ergibt sich ein Stärkenüberschuß, so handelt es sich

bei der neuartigen Entwicklung um eine Chance; besteht dagegen ein Schwächenüberschuß, so liegt ein Risiko vor. Externe Entwicklungen lassen sich also nicht im vorhinein als Gefahren oder Gelegenheiten klassifizieren.

Das Erheben von Trendmeldungen

Für die Organisation einer Strategischen Frühaufklärung empfiehlt es sich, im Unternehmen sogenannte „Späher“ („Scanner“) zu benennen, die in einer systematischen Form bestimmte Quellen auf „schwache Signale“ hin sichten und gegebenenfalls über eine Trendmeldung erfassen. Das PC-Programm STAR (Strategischer-Trend-Analysen-Report) generiert hierzu eine Bild-

schirmmaske. Der obere Teil der Maske katalogisiert die Quelle der Meldung. Danach muß der „Späher“ eine Zusammenfassung eingeben und die Meldung vor allem auch vor dem Hintergrund des gegebenen Unternehmens kommentieren.

Es folgt eine standardisierte Form der „Bewertung“, in der anhand einer 5er Skala die Informationen auf Dringlichkeit, Problemrelevanz und -ausmaß beurteilt werden. Dies ist später für eine Moderation hilfreich, wenn alle Arbeitsgruppenmitglieder diese Bewertung durchführen.

Die Mikro-Makro-Matrix als Dokumentationsraster

Nach einem vorgegebenen Dokumentationsraster werden die

Informationen klassifiziert. Eine Makro-Dimension klassifiziert nach Umfeld-bezogenen Themenbereichen, während über die Mikro-Dimension eher eine unternehmensbezogene Perspektive eingenommen wird. Die Abbildungen 3 und 4 illustrieren dies am Beispiel eines Auto-Leasing-Unternehmens. Führt man beide Dimensionen in Matrixform zusammen, so entstehen Dokumentationsfelder, die über die Gliederungspunkte der beiden Dimensionen benennbar sind: So wäre 41/32 das Ablagefeld für eine Trendmeldung zum europäischen Recht, welche für das Privat-Auto-Leasing von Bedeutung ist.

Suchkategorien

Es kann über jede in der

Entwicklung und Nutzung der Trendmeldungen-Datenbank

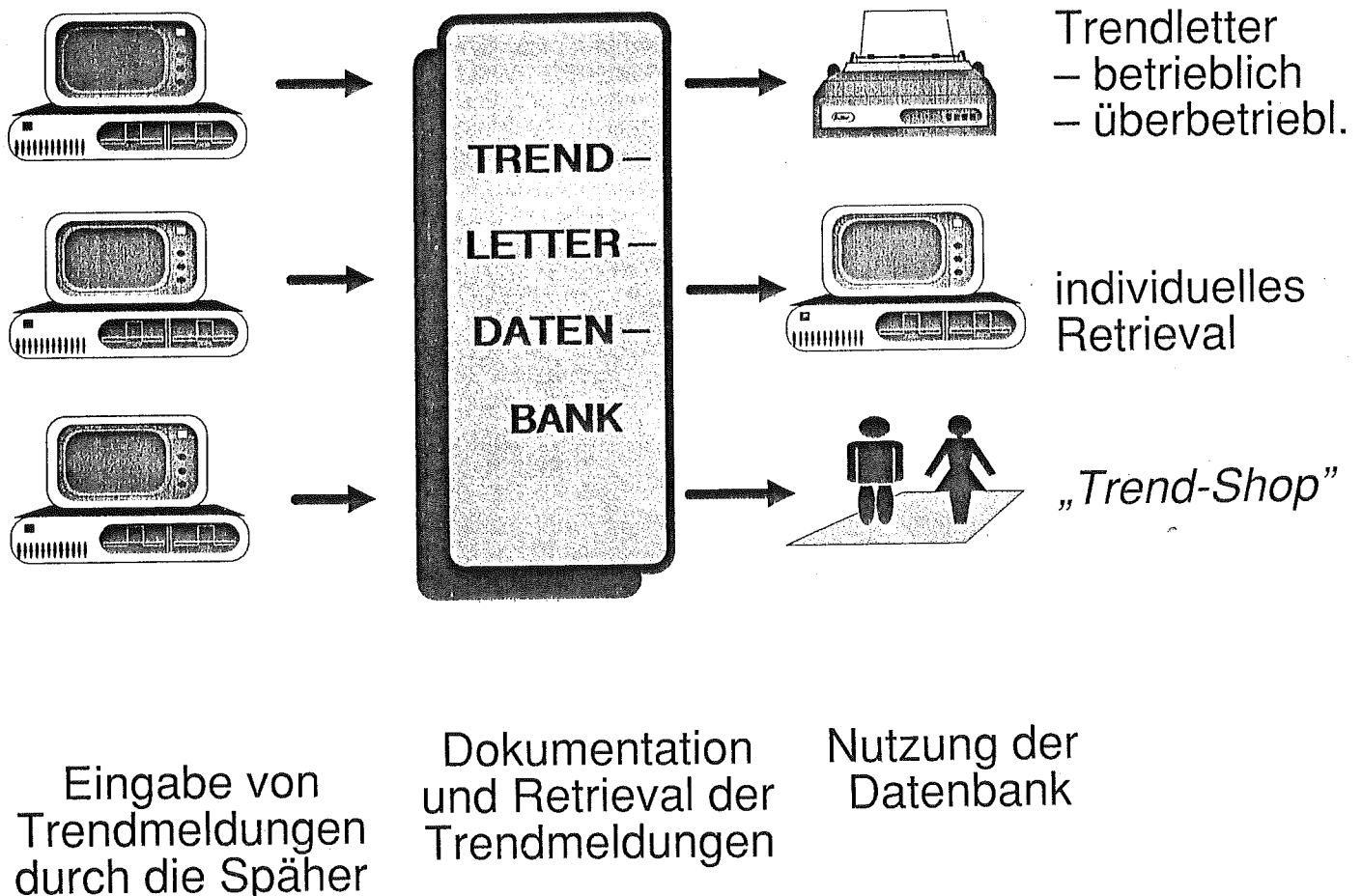


Abbildung 5

Trendmeldungs-Maske angesprochene Kategorie die Suche nach Informationen in der Datenbank geleitet werden.

So können zum Beispiel alle Meldungen mit hohem Einfluß auf die Branche herausgesucht werden oder alle Meldungen, die nach einem bestimmten Datum abgelegt wurden. Ebenfalls kann natürlich in den Klassifikationsfeldern der Mikro-Makro-Matrix gesucht werden. Hinzu kommt noch eine Freitextsuche sowie eine Stichwortsuche, die über einen sich halb-automatisch aufbauenden Thesaurus gestaltet ist.

Die Nutzung der Datenbank

In Abbildung 5 wird nun gezeigt, wie die Datenbank der erfaßten Trendmeldungen in das System einer strategischen Frühaufklärung eingebettet werden kann. Da die Software grundsätzlich vernetzbar ist, werden die Trendmeldungen im optimalen Fall von den verschiedenen Terminals aus eingegeben, die an den Arbeitsplätzen der betrieblichen „Späher“ stehen. Natürlich kann auch die Stelle, die dieses System verwaltet, handschriftlich ausgefüllte Formulare annehmen und eigenhändig in das System eingeben. Die oft noch fehlende Akzeptanz moderner Informationstechnologien darf nicht zum Hindernis für eine strategische Frühaufklärung werden. Bei der Nutzung sollten drei Ebenen unterschieden werden: die erste Ebene ist die Möglichkeit der Erstellung eines betrieblichen Trendletters. Im Softwareprogramm wird ein Modul angeboten, welches die Produktion eines solchen Trendletters aus der Menge der bestehenden Trendmeldungen unterstützt. Vorteil eines solchen Trendletters ist, daß seitens der Mitarbeiter der Organisation Aktivitäten der Systembetreiber erkennbar werden und auf diesem Wege wichtig erscheinende Trendmeldungen kurzfristig in die betriebliche Kommunikation eingebracht werden können. Nachteil dabei ist, daß der so



Prof. Dr. Günter Müller-Stewens ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL an der Universität-GH Duisburg mit dem Schwerpunkt Planung, Organisation und Personalwirtschaft.

oder so schon vorhandene „Information Overload“ noch weiter überhöht wird. Eine zweite Nutzungsebene der Datenbank ist mit dem individuellen Retrieval gegeben. Umfaßt die Datenbank einmal genügend Trendmeldungen, so ist sie ein kurzfristig nutzbares Informationssystem zur Unterstützung von Analysen. Nicht selten müssen in nur wenigen Tagen Entscheidungsvorlagen erstellt werden. Hier ist ein Informationssystem hilfreich, welches über vielfältige Suchprozeduren einen schnellen Zugriff auf ein Datenmaterial erlaubt, welches knapp gehalten ist, aber für vertiefende Analysen auch als Verweissystem funktionieren kann. Besondere Bedeutung kommt der dritten Nutzungsebene zu.

Hier handelt es sich um ein organisiertes Forum für die Teilnehmer an einer strategischen Frühaufklärung. Es geht hierbei darum, die bislang nur mit Hilfe des subjektiven Wissens ausgewählten, bewerteten und interpretierten Trendmeldungen in einen praktischen Diskurs einzuspeisen. Ein solcher „Trendshop“ soll neue Weltansichten eröffnen und sukzessive die vorhandene organisatorische Wissensbasis erweitern. Gelingt dies, so erhöht sich damit auch die Problemlösungskapazität der Organisation. Einer organisatorischen Regelung bei der Nutzung der Datenbank bedarf im allgemeinen auch die Frage der Exklusivität der eingegebenen Trendmeldungen. Hier bietet sich eine stufenweise Zugriffsregelung an. So kann ein Teil der eingegebenen Informationen ausschließlich für den Eingebenden zugänglich sein. Ein zweiter Teil kann exklusiv für das Unternehmen zugänglich gemacht werden, und ein dritter Teil kann sogar Informationen einer überbetrieblichen Frühaufklärung erfassen. Teilweise wird auch bewußt zur Vermeidung von Unternehmens-/Branchenblindheit noch ein externer „Späher“ zur Abgabe von Trendmeldungen aufgefordert. In den USA handelt es sich dabei meist um etablierte Zukunftsforschungsinstitute, wie das Institute for the Future. Dabei kann hier der überbetriebliche Ansatz als ein bereichsübergreifender Ansatz verstanden werden, wenn in Konzernen die einzelnen Unternehmensbereiche wie eigenständige Unternehmen operieren. Als Hindernis für einen solchen übergreifenden Ansatz wird immer wieder die Problematik des Konkurrenzausschlusses bei strategischen Diskussionen aufgeworfen. Hierbei gilt es aber zu beachten, daß eine Vielzahl von Trendmeldungen aufgrund ihrer Unstrukturiertheit durchaus auf einer abstrakten Ebene für den einzelnen gewinnbringend diskutiert werden können, ohne daß Un-

ternehmensgeheimnisse preisgegeben werden müssen. Die stufenweise Zugriffsregelung soll die Möglichkeit zu solchen übergreifenden Frühaufklärungsforen schaffen. Es wird ihnen eher eine hohe Bedeutung beigemessen, da sie systemfremde Kontexte in den Diskurs einbringen und somit neue Problemsichtweisen eröffnen.

Mit dieser Darstellung der möglichen Computerunterstützung wurde möglicherweise der falsche Eindruck vermittelt, daß strategische Frühaufklärung prinzipiell automatisierbar sei. Dies wäre jedoch ein Irrtum. Gerade der Umgang mit schwachen Signalen erfordert in extrem hohem Maße die Kommunikation der Betroffenen untereinander. Sie sind es, die die schwachen Signale im Umfeld der Organisation identifizieren, sie auswählen und für eine spätere Diskussion für relevant erachten und Interpretationen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Unternehmen liefern. Diese Funktionen können niemals durch den Computer übernommen werden. Das vorgestellte Softwareprogramm ist also lediglich eine Hilfestellung für eine schnelle und flexible Dokumentation und Wiedergabe der Trendmeldungen.

Der Einsatz eines solchen Programmes trägt also nur zu einem geringen Prozentsatz zum Gelingen einer strategischen Frühaufklärung bei. Es nimmt vielleicht einige Schwellen der Bequemlichkeit und verbessert die Qualität der Informationsverarbeitung. Zentraler Erfolgsfaktor für eine strategische Frühaufklärung bleibt aber die Qualität des Managements hinsichtlich seiner Sensibilisierung gegenüber zukünftigen Umfeldentwicklungen und das Ausmaß der in der Organisation vorhandenen Problemlösungskapazität. Diese Know-how- und Verständnisentwicklung sollte deshalb immer Hand in Hand mit der Verbesserung der EDV-Unterstützung gehen.