Literatur

Becker, Jörg/Holten, Roland/Knackstedt, Ralf et al.: Forschungsmethodische Positionierung in der Wirtschaftsinformatik – epistemologische, ontologische und linguistische Leitfragen, Arbeitsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Universität Münster, Mai 2003.
Dyckhoff, Harald: Erfahrungen mit der Beantragung und Begutachtung von sowie Mitgliedschaft in interdisziplinären Sonderforschungsbereichen, in: Foliensatz, DFG-Workshop Berlin 15.10.2004.
Franck, Egon: Beiträge der Neuen Institutionenökonomik zum Innovationsmanagement. Von der Ausgestaltung der Intellectual Property Rights zur Aneignung von Innovationserträgen, in: University of Zurich Working Paper Series No. 37, Mai 2005.
Hauschildt, Jürgen: Zum Stellenwert der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, in: Empirie und Betriebswirtschaft, hrsg. v. *Schwaiger, Manfred/Harhoff, Dietmar*, Stuttgart 2003, S. 3–24.
Hayek, Friedrich A. von: Die Verfassung der Freiheit, 3. A., Tübingen 1991.
Horsch, Andreas/Meinhövel, Harald/Paul, Stephan: Institutionenökonomie und Betriebswirtschaftslehre, München 2005.
Köhler, Richard: Research Methods in Business Administration, in: Handbook of German Business Management, hrsg. v. *Grochla, Erwin/Gaugler, Eduard* et al., Stuttgart et al. 1990, Sp. 2134–2149.
Krahnen, Jan P.: Kapitalmarkt und Kreditbank. Untersuchungen zu einer mikroökonomischen Theorie der Bankunternehmung, Berlin 1985.
Mayntz, Renate: Forschungsmethoden und Erkenntnispotential. Natur- und Sozialwissenschaften im Vergleich, in: MPIfG Discussion Paper 05/7, Köln 2005.
Neus, Werner: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. A., Tübingen 2005.
Picot, Arnold/Dietl, Helmut M./Franck, Egon: Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 4. A., Stuttgart 2005.
Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 5. A., Wiesbaden 2003.
Richter, Rudolf/Furubotn, Eirik G.: Neue Institutionenökonomik, 3. A., Tübingen 2003.
Schauenberg, Bernd: Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, hrsg. v. *Bitz, Michael/Domsch, Michel E./Ewert, Ralf* et al., 5. A., München 2005, S. 1–56.
Schneider, Dieter: Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundlagen, München 1993.
Schneider, Dieter: Unternehmensgeschichte als eine Methode empirischer Forschung in der Betriebswirtschaftslehre? – Eine Fallstudie zu den Schwierigkeiten interdisziplinärer Forschung, in: Empirie und Betriebswirtschaft, hrsg. v. *Schwaiger, Manfred/Harhoff, Dietmar*, Stuttgart 2003, S. 431–441.
Witte, Eberhard: Betriebswirtschaftliche Forschung – wohin?, in: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, hrsg. v. *Ordelheide, Dieter/Rudolph, Bernd/Büsselmann, Elke*, Stuttgart 1991, S. 445–469.
Wooldridge, Jeffrey: Introductory Econometrics. A Modern Approach, 2. A., Thomson 2002.

Früherkennungssysteme

Günter Müller-Stewens

[s. a.: Controlling; Erfolgspotenziale; Flexibilität; Heuristische Verfahren; Informationsmanagement; Management-Informationssystem MIS; Märkte; Planung; Prognoseverfahren; Risikomanagement; Strategische Unternehmensführung; Unsicherheitstheorie; Wissensmanagement.]

I. Konzeptionelle Grundlagen; II. Gestaltung; III. Nutzung und Entwicklungstendenzen.

Zusammenfassung

Früherkennungssysteme erlauben Unternehmen, strategisch relevante Entwicklungen frühzeitig zu erfassen, um sich auf zukünftige Chancen und Gefahren rechtzeitig vorbereiten zu können. Als kennzahlen-, indikator- oder erfolgspotenzialorientierte Informationssysteme ist ihre Notwendigkeit durch die Praxis weitestgehend anerkannt. Dennoch ist eine starke Diskrepanz zwischen ihrer Bedeutung und ihrer praktischen Umsetzung festzustellen. Aktuelle Forschungsbestrebungen versuchen diese Implementierungslücke weiter zu schließen.

I. Konzeptionelle Grundlagen

Strategisches Management (→ *Strategische Unternehmensführung*) strebt die Gestaltung und Entwicklung des Unternehmens an, welches sich in einer Koevolution mit seinem *Unternehmensumfeld* befindet (*Müller-Stewens/Lechner* 2005). Mit zunehmender Umfeldkomplexität und -turbulenz steigen damit der Bedarf und die Notwendigkeit zur Anpassung des Unternehmens an neue Rahmenbedingungen. Denn es ist die Aufgabe des *strategischen Managements*, das Unternehmen bzw. dessen Geschäfte über die eigenen → *Erfolgspotenziale* (*Gälweiler* 2005) in seinem sozioökonomischen Umfeld und damit auf den jeweiligen Märkten (→ *Märkte*), in den relevanten Branchen etc. zu positionieren (*Krystek/Müller-Stewens* 1993).

Zunehmende Komplexität und Turbulenz bedeuten für das Unternehmen jedoch auch, dass der Zeitbedarf zur Initiierung und Realisierung von Reaktionen ansteigt, währenddem sich der verfügbare Antizipations- und Handlungszeitraum stark verkürzt. Der systematischen, frühzeitigen Erfassung zukünftiger Entwicklungen im Unternehmensumfeld kommt deshalb eine zentrale Bedeutung zu (*Ansoff* 1980). Werden Erfolgs- bzw. Risikopotenziale (→ *Risikomanagement*) rechtzeitig erkannt, bleibt genügend Freiraum für *zeitgerechtes Entscheiden und Handeln gegenüber veränderten Umfeldbedingun-*

Auszug aus: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Auflage 2007
© Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

gen und Wettbewerbern. Früherkennungssysteme („FES") sind formale *Managementsysteme* (*Schwaninger* 1994), denen diesbezüglich drei zentrale *Funktionen* zuzuteilen sind:

- Sie *erfassen Frühinformationen* über relevante Entwicklungen.
- Sie *analysieren die Erfolgsrelevanz* bzw. Erfolgswirkungen der Frühinformationen hinsichtlich (latenter) Chancen und Risiken.
- Sie *initiieren entsprechende Maßnahmen* als Reaktion der Unternehmen.

Ein Früherkennungssystem ist demzufolge zu verstehen als entscheidungsvorbereitendes Informationssystem (→ *Informationsmanagement*) mit der Aufgabe, frühzeitig relevante Informationen über unternehmensexterne (oder -interne) Entwicklungen zu erfassen und Entscheidungsträgern bereitzustellen, sodass mit ausreichender Reaktionszeit angepasste Strategien entwickelt und Maßnahmen zur rechtzeitigen Nutzung von Chancen und Vermeidung/Verminderung von Risiken ergriffen werden können (*Ansoff* 1980).

II. Gestaltung

1. Gestaltungsansätze

a) Kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Ansätze

FES sind thematisch dem strategischen Management zuzuordnen. Dennoch werden kennzahlen- oder hochrechnungsorientierte Ansätze heute primär als operative Früherkennungsansätze begriffen, da sie sich eher an kurzfristigen, betrieblichen Erfolgsgrößen des operativen Führungskontextes (wie Umsatz, Gewinn oder Auftragseingänge) orientieren. In ihrer ursprünglichen Form zu Beginn der 1970er Jahre galten diese Systeme ausschließlich der frühzeitigen Ortung von Risiken bzw. Unternehmenskrisen, weshalb sie heute meist auch als *„Frühwarnsysteme"* (*Raffée/Wiedmann* 1988) oder *„Frühaufklärungsansätze erster Generation"* (*Krystek/Müller-Stewens* 1993) bezeichnet werden.

Ihr *Funktionsprinzip* beruht darauf, dass gewisse *Kennzahlen* vordefinierte Schwellenwerte über- oder unterschreiten bzw. einen festgelegten Toleranzbereich verlassen und dadurch eine Frühwarnung ausgelöst wird. *Hochrechnungsorientierte Ansätze* basieren zudem auf der ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungshochrechnung (→ *Planung*), anhand derer ein Vergleich zwischen Soll-*Plan-Werten* sowie prognostizierten *Ist-Werten* vorgenommen werden kann, wobei Abweichungen ab einem gewissen Grad als Frühwarnung gewertet werden.

Die Stärken dieser Ansätze liegen in ihrer einfachen Umsetzbarkeit sowie ihrer effizienten Informationsgewinnung und -repräsentation. Zu den großen Schwächen zählen die relativ starre Vorgehensweise sowie eine stark beschränkte prognostische Aussagekraft (→ *Prognoseverfahren*), da die betriebliche Datenbasis der Kennzahlen bzw. Ist-/Plan-Werte vergangenheits- oder bestenfalls gegenwartsorientiert ist (*Loew* 2003).

b) Indikatororientierte Ansätze

Die methodische Basis indikatororientierter Ansätze bilden breiter angelegte *Indikatoranalysen*, die sich sowohl auf operative als auch strategische Zielgrößen (strategische Erfolgspotenziale) beziehen können. Hierbei gilt es, durch *systematische Beobachtung und Evaluation festgelegter Frühindikatoren („Leading Indicators")* mit zeitlichem Vorlauf neue Entwicklungen zu identifizieren, um damit die Planungsunsicherheit (→ *Unsicherheitstheorie*) reduzieren zu können (*Schröder/Schiffer* 2001a).

Die ersten Formen indikatororientierter Ansätze wurden im deutschsprachigen Raum bereits ab 1977 entwickelt, wobei sie in dreifacher Hinsicht eine Erweiterung der bisher bekannten kennzahlen-/hochrechnungsorientierten Ansätze darstellten:

- Der Perimeter der Früherkennung (FE) wurde auch auf die *Ortung von Chancen* ausgeweitet,
- *unternehmensexterne Entwicklungen* wurden zusätzlich in die Beobachtungen miteinbezogen und
- der FE-Zeithorizont konnte auf *mittlere Frist* ausgedehnt werden.

Ansätze dieser Kategorie werden deshalb heute vielfach auch als *„Frühaufklärungsansätze zweiter Generation"* (*Krystek/Müller-Stewens* 1993) oder *„Früherkennungssysteme (i.e.S.)"* (*Raffée/Wiedmann* 1988) bezeichnet.

Es lassen sich vier konstitutive Elemente bzw. Aufbaustufen indikatororientierter FES abgrenzen. Im Kern werden dabei auch hier für ein ausgewähltes Set von Früherkennungsindikatoren *Soll-Werte bzw. Toleranzgrenzen* festgelegt, bei deren Überschreiten eine Früherkennungsinformation abgesetzt wird (s. Abb. 1).

Entwicklungen außerhalb des durch die im Voraus festgelegten Indikatoren und Toleranzgrenzen definierten Beobachtungsbereiches können jedoch nicht erfasst werden. Die große Schwierigkeit indikatororientierter Ansätze besteht deshalb darin, die richtigen Früherkennungsindikatoren zu wählen und für diese adäquate (zukünftige) Soll-Werte und Toleranzgrenzen zu definieren.

c) Erfolgspotenzialorientierte Ansätze

Erfolgspotenzialorientierte Ansätze erreichten vor allem in den 1980er Jahren ihre größte Popularität. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie neben der Identifikation von Chancen und Risiken auch die

Auszug aus: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Auflage 2007
© Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

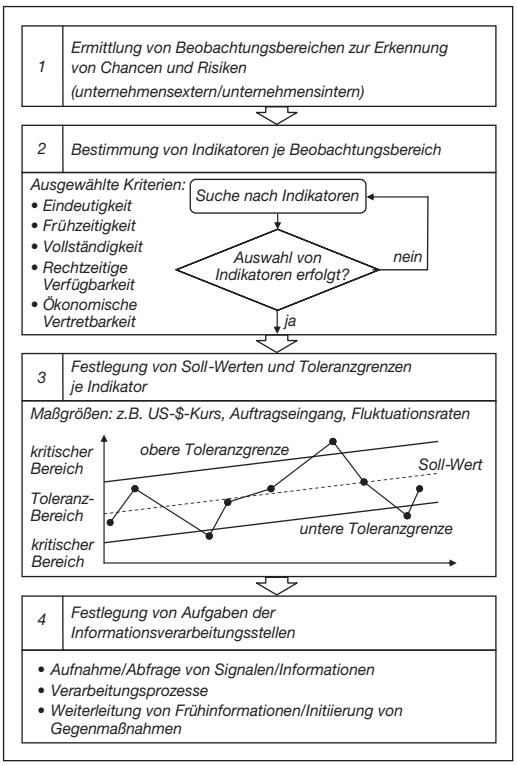


Abb. 1: Aufbaustufen indikatororientierter FES (Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 95)

Initiierung von *Strategien und Reaktionsmaßnahmen* sowie die *Umfeldsensibilisierung* des Managements konzeptionell miteinbeziehen. Heute werden diese deshalb auch als *„Frühaufklärungsansätze dritter Generation"* oder *„Frühaufklärungssysteme"* (*Raffée/Wiedmann* 1988) bezeichnet.

Erfolgspotenzialorientierte Ansätze basieren auf der Annahme, dass sich Unternehmen aufgrund der zunehmenden Komplexität, Dynamik und Unvorhersehbarkeit immer mehr *Diskontinuitäten* (Trend- und Strukturbrüche von Umfeldentwicklungen) und *strategischen Überraschungen* ausgesetzt sehen. Grundlage der FE bildet hierbei die von Ansoff formulierte These, dass Diskontinuitäten nicht abrupt auftreten, sondern zunächst über vorlaufende, schlecht strukturierte und unscharfe Informationen, sog. *„schwache Signale"*, sichtbar werden. Können diese über ein *„strategisches Radar"* frühzeitig erkannt werden, bleibt genügend Zeit zur Antizipation von Diskontinuitäten, Chancen und Risiken bzw. zum Aufbau und zur Bewahrung strategischer Erfolgspotenziale (*Ansoff* 1976). Ansoff verweist hierzu auf unterschiedliche Strategievarianten, die je nach Konkretisierungsgrad schwacher Signale zu wählen sind (*Ansoff* 1976; *Ansoff* 1981; s. Abb. 2).

Aus methodischer Sicht können dabei unterschiedlichste Verfahren gewählt werden, wobei jedoch insbesondere → *Heuristische Verfahren* wie die *Szenariotechnik*, Delphi-Befragungen, Trendanalysen, Cross-Impact-Analysen oder Analogieschlüsse zu den verbreitetsten zählen.

Reaktionsstrategien	Direkte Reaktion	Flexibilität	Aufmerksamkeit
Reaktionsgebiet	zunehmender Konkretisierungsgrad schwacher Signale ←		
Beziehung zur Umwelt	Externe Aktion (Strat. Planung und Durchführung)	Externe Flexibilität	Beobachtung der Umwelt
	z.B. Betreten neuer Märkte; Risikoverteilung mit anderen Firmen; Sicherung knapper Ressourcen; Desinvestition; Rückzug aus bedrohten Gebieten	z.B. Balance der Lebenszyklen; Machtbalance; Diversifikation der Diskontinuitäten: ökonomisch/ technologisch/sozial/ politisch; Langzeitkontrakte; Risikostreuung	z.B. Prognosen der wirtschaftlichen Entwicklung, des Absatzes, der strukturellen/ technologischen/ sozialen/politischen Entwicklung; Modelle der Umgebung
Interne Struktur	Interne Bereitschaft (Kontingenzplanung)	Interne Flexibilität	Selbstbeobachtung
	z.B. Eventualpläne; Erwerb von Technologien, Wissen, Fähigkeiten, Ressourcen; Anpassung der Strukturen und Systeme	z.B. Zukunftsorientierung; Problemlösungsfähigkeit; Risiko- und Wandlungsbereitschaft; Einbau von Elastizitäten; Diversifikation und Liquidität von Ressourcen	z.B. Leistungsanalyse; Ermittlung der Stärken und Schwächen; Kritikinstanzen für Stand und Entwicklungen aller Ressourcen; Finanzierungs- und strategische Modelle

Abb. 2: Alternative Antwortstrategien nach Konkretisierungsgrad schwacher Signale (Ansoff 1976, S. 137 ff.; Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 168)

Auszug aus: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Auflage 2007
© Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Der Früherkennungsprozess erfolgspotenzialorientierter Ansätze kann in sieben idealtypischen Schritten beschrieben werden (s. Abb. 3). Im Kern gilt es, über ungerichtetes Abtasten *(„Scanning")* bzw. fokussiertes Beobachten *(„Monitoring")* (*Aguilar* 1967; *Liebl* 1996) schwache Signale zu identifizieren und zu analysieren, um die damit zusammenhängenden Diskontinuitäten zu prognostizieren und auf ihre Erfolgswirkungen hinsichtlich der bestehenden Unternehmensziele zu prüfen. Anschließend erfolgt die Entwicklung von Reaktionsstrategien und -maßnahmen sowie deren Implementierung und Kontrolle.

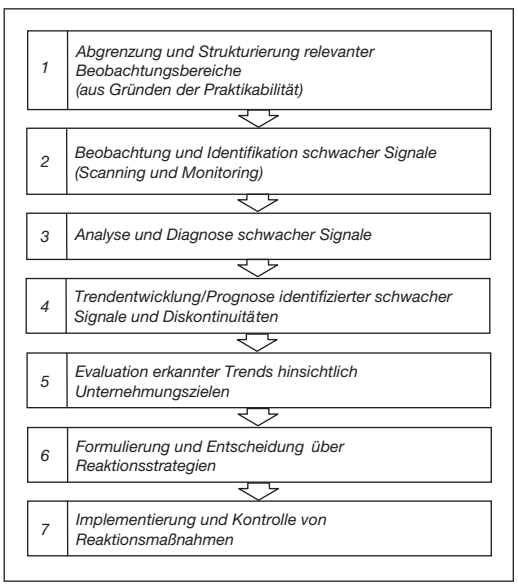


Abb. 3: Situativer Prozessablauf der FE (Sepp 1996, S. 212)

Ansätze dieser Form zeichnen sich durch ihre konzeptionelle Ganzheitlichkeit aus, und können daher einer hohen Umfeldkomplexität und -dynamik eher gerecht werden. Aufgrund ihrer konzeptionellen Abstraktheit und Offenheit sind sie jedoch in ihrer Anwendung schwer zu konkretisieren und umzusetzen.

Abbildung 4 zeigt die drei besprochenen Gestaltungsansätze im vergleichenden Überblick.

2. Gestaltungsgrundsätze

a) Funktionsbedingungen

Verschiedene Funktionsbedingungen müssen für die erfolgreiche Umsetzung und den wirksamen Betrieb eines FES erfüllt sein (*Rieser* 1980; *Geissler* 1995; *Schröder/Schiffer* 2001a; *Schröder/Schiffer* 2001b). Hinsichtlich der Informationsgewinnung muss die *Bekanntheit des relevanten Unternehmensumfeldes vorausgesetzt werden können.* D.h., es kann nicht von einer gänzlichen Ungewissheit über relevante Beobachtungsbereiche und Faktoren ausgegangen werden, da eine absolut offene Konzipierung schon aus Kostengründen undenkbar wäre. Eine minimale Abgrenzung und Strukturierung ist aus Gründen der Praktikabilität nicht zu umgehen. Um die zukünftige Relevanz und Bedeutung aktueller (Umfeld-)Entwicklungen erkennen zu können, *müssen diese auch prognostizierbar bzw. antizipierbar sein.* Hierbei stellt sich die Frage ihrer grundsätzlichen *Prognostizierbarkeit,* die heute verbreitet angezweifelt wird (*Mintzberg* 1994). In aktuellen v.a. erfolgspotenzialorientierten FE-Ansätzen wird deshalb bei langfristigen Betrachtungshorizonten vermehrt auf ein *szenarienbasiertes Vorgehen* zurückgegriffen, da dieses erlaubt, Zukunft anhand alternativ denkbarer Zukunftsentwicklungen oder -bilder zu antizipieren.

Ferner müssen *Entscheidungsträger Frühinformation nutzen können und dies auch wollen.* Sie sollten einerseits Bedeutung, Aussagekraft wie auch Qualität der Frühinformation kennen und sie problemadäquat einsetzen können, andererseits müssen sie bereit sein, diese auch zu *akzeptieren* und ihre bestehenden *Zukunftsannahmen zu hinterfragen.*

b) Leitlinien zur Gestaltung

Die Leitlinien zur Gestaltung wirksamer FES lassen sich aus den Funktionsbedingungen ableiten (*Sepp* 1996; *Schröder/Schiffer* 2001b; *Niemeyer* 2004):

- *Informationsqualität:* Da sich der Nutzen eines FES maßgeblich an der Qualität der bereitgestellten Frühinformation bemisst, sollte die konkrete Ausgestaltung diese Qualität möglichst fördern. Als Kriterien können hierbei Zielorientierung, Aussagegehalt, empirische Wahrheit, Vollständigkeit, Verwendungsfähigkeit sowie Frühzeitigkeit herangezogen werden. Bereitgestellte Informationen sollten zudem möglichst den *Anforderungen der Entscheidungsträger entsprechen,* d.h., eine hohe Entscheidungsnähe, Operationalisierbarkeit, Benutzergerechtigkeit (Form, Dichte, Detaillierung), Benutzerselektivität (situationsgerechte Auswahl der Adressaten) sowie Nachvollziehbarkeit ihrer Generierung aufweisen.
- *Ganzheitlichkeit:* FES müssen den *strukturellen, kulturellen und v.a. politischen Eigenheiten bzw. Anforderungen des Unternehmens entsprechend* gestaltet werden. Gerade wegen der mannigfaltigen menschlichen Widerstände, welche FES entgegengebracht werden, kommt einer kontextangepassten Ausgestaltung eine besondere Bedeutung zu. Ganzheitlichkeit bedeutet jedoch auch, dass *Beobachtungsbereiche möglichst umfassend festzulegen bzw. zu vernetzen* sind. Ganzheitliche FE-Ansätze schließen sowohl das *aufgabenspezifische als auch das generelle Unternehmensumfeld* mit ein, streben jedoch gleichzeitig eine möglichst hohe *Informationseffektivität* an (bei gegebenem Auf-

Auszug aus: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Auflage 2007
© Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Gestaltungsansatz	Kennzahlen-/hochrechnungsorientierte FES	Indikatororientierte FES	Erfolgspotenzialorientierte FES
Entwicklungsgeneration	• 1. Generation • Frühwarnsysteme	• 2. Generation • Früherkennungssysteme i.e.S.	• 3. Generation • Frühaufklärungssysteme
Einsatzbezug	• operative FE	• operative und/oder strategische FE	• strategische FE
Ziel der Früherkennung	• Identifikation von Risiken/ Unternehmenskrisen	• Identifikation von Chancen und Risiken	• Identifikation von Chancen und Risiken • Initiierung von Gegenmassnahmen • Umfeldsensibilisierung
Methodik	• Extrapolation • liquiditäts- und ergebnisorientierte Planungshochrechnung	• Indikator- und Musteranalysen	• Identifizieren schwacher Signale über strategisches Radar • Methodenvielfalt
Daten-/ Informationscharakter	• harte, quantitative Daten/Informationen	• quantitative und quantifizierte qualitative Daten/ Informationen	• alle Arten von Daten • v.a. „weiche", qualitative und unscharfe Daten/ Informationen
Stärken	• einfache Umsetzbarkeit • effiziente Informationsgewinnung und -repräsentation	• verlängerter Prognosehorizont • verbesserte prognostische Aussagekraft	• ganzheitliche Konzeption
Schwächen	• starre Vorgehensweise • vergangenheitsorientierte Datenbasis • beschränkte prognostische Aussagekraft	• schwierige Wahl der Indikatoren • schwierige Definition adäquater Soll-Werte und Toleranzgrenzen	• konzeptionelle Abstraktheit und Offenheit

Abb. 4: Gestaltungsansätze von Früherkennungssystemen (in Anlehnung an Schröder/Schiffer 2001a, S. 973; Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 19 ff.)

wand Fokussierung auf Frühinformationen mit höchster Relevanz).

– *Kontinuität:* Neue Chancen und Risiken können sich in einem dynamischen Unternehmensumfeld jederzeit ergeben. Dies erfordert eine möglichst kontinuierliche FE i.S. eines fortlaufenden Prozesses, um eine „*Real-time Strategic Response*" (*Ansoff* 1980) zu ermöglichen. Kontinuität schließt auch eine antizipative Grundhaltung der beteiligten bzw. betroffenen Entscheidungsträger mit ein.
– *Flexibilität:* Die Ausgestaltung von FES soll möglichst die → *Flexibilität* und Reagibilität im Unternehmen steigern. Einerseits müssen „Arenen" für den Wissensaustausch (→ *Wissensmanagement*) und die Erneuerung mentaler Modelle (*Senge* 1999) bereitgestellt werden *(Flexibilität im Denken)*. Andererseits gilt es, Erkenntnisse aus der FE in die Planung zu integrieren, was die Bereitschaft zur Anpassung strategischer (und operativer) Pläne und Maßnahmen voraussetzt *(Reagibilität der Planung)*.

III. Nutzung und Entwicklungstendenzen

1. Stand der Nutzung

Die prinzipielle Notwendigkeit von FES wird durch die Praxis weitestgehend anerkannt. Allerdings ist eine starke Diskrepanz zwischen ihrer Bedeutung und ihrer praktischen Umsetzung festzustellen (*Krystek/Müller* 1999; *Buchner/Weigand* 2002; *Loew* 2003). So kommen in der Praxis v.a. operative FE-Ansätze zum Einsatz. Kennzahlenorientierte Ansätze zählen heute zum Standardinstrumentarium des → *Controlling* und bilden einen integralen Bestandteil im spezialisierten → *Management-Informationssystem MIS* (*Schröder/Schiffer* 2001a). Auch indikatororientierte Ansätze werden genutzt, wobei sie meist als „Stand-Alone"-Systeme konzipiert und ergänzend zum traditionellen strategischen Planungssystem eingesetzt werden (*Schröder/Schiffer* 2001a). In der betrieblichen Praxis bisher keine weite Verbreitung gefunden haben hingegen die umfassenderen, erfolgspotenzialorientierten Ansätze. Die Kritik trifft hierbei insbesondere das Konzept der schwachen Signale. Noch heute stellt sich die Frage, was schwache

Auszug aus: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Auflage 2007
© Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

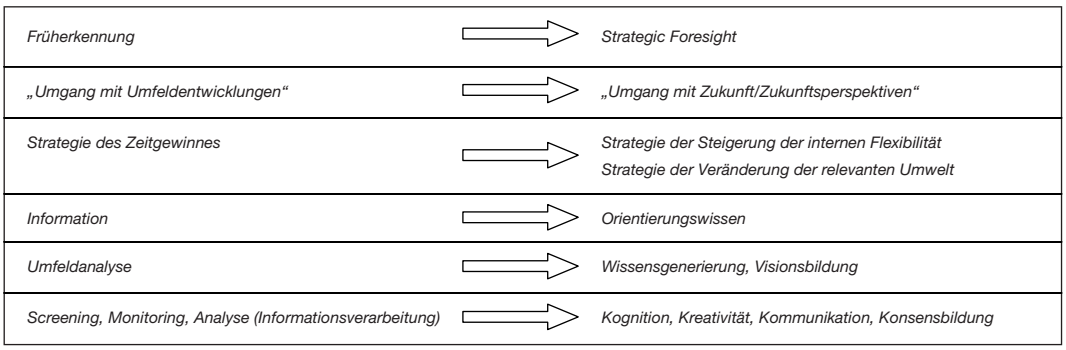


Abb. 5: Konzeptionelle Erweiterungen durch Strategic Foresight

Signale überhaupt darstellen, wie sie erkennbar werden und von irrelevanten Informationen zu unterscheiden sind (*Loew* 2003).

Hinsichtlich der feststellbaren *Implementierungslücke* scheint weiterhin auch der hohe Ressourcenaufwand, der sowohl für kleinere und mittlere Unternehmen als auch für Großunternehmen gilt, prohibitiv zu wirken *(„Dilemma der strategischen Frühinformation“)*. Hinzu kommt eine *„Kosten-Nutzen-Disparität“*, da Implementierungskosten sofort anfallen, währenddem der (unsichere) Nutzen von FE erst langfristig realisierbar und erkennbar wird. Sowohl das Dilemma der strategischen Frühinformation als auch die Kosten-Nutzen-Disparität sind Probleme, die dem Konzept immanent sind und daher zwar abgeschwächt, jedoch nie vollständig beseitigt werden können (*Schröder/Schiffer* 2001c).

2. *Entwicklungstendenzen*

Die Erforschung von FES ist im Hinblick auf den großen Nachholbedarf der Praxis bei weitem noch nicht abgeschlossen (*Krystek/Müller* 1999). Verschiedene Forschungsarbeiten nehmen sich der Problematik der *Integration operativer und strategischer FES* an, welche sowohl zu fordern als auch realisierbar wäre, jedoch in Wissenschaft und Praxis nach wie vor wenig Verbreitung findet. Auch der *Einbezug neuer Informations- und Kommunikationstechnologien* eröffnet der FE vielversprechende Möglichkeiten (*Schönert* 1997). Neue Anwendungen und Systeme wie z.B. das *Data Mining* oder *Agentensysteme* sollen es ermöglichen, aus unstrukturierten Netzdaten (Internet etc.) schwache Signale oder Frühinformationen herauszufiltern und entscheidungskonform aufzubereiten.

Ein zentrales Augenmerk kommt jedoch auch der Entwicklung neuer *Ansätze mit konkreterem Kontextbezug* zu – wie branchen- (z.B. Touristik, Luftfahrt) oder funktionsspezifischer (z.B. Technology Intelligence) FES (*Lichtenthaler* 2002; *Jossé* 2004; *Roll* 2004). Hierzu zählt auch die Erforschung und Entwicklung *situativer Ansätze,* bei denen *effizienzoptimale Fits* zwischen gewissen Strukturen des FES sowie Kontextfaktoren wie z.B. der Lebenszyklusphase des Unternehmens oder der Wettbewerbsstrategie untersucht und aufgedeckt werden (*Niemeyer* 2004).

Neue Forschungsbestrebungen finden sich auch im noch jungen Forschungsfeld *„Strategic Foresight“*, in welchem verstärkt Konzepte und Ideen der betriebswirtschaftlich orientierten Trend- und Zukunftsforschung aufgegriffen werden. Dabei steht die Frage im Zentrum, wie das *strategische Management mit verschiedenen Aspekten der Zukunft (z.B. der Gestaltung eigener Zukunftsperspektiven oder der Wahrnehmung zukünftiger, strategischer Handlungsmöglichkeiten)* umgeht und wie dieser Umgang durch entsprechende *Managementsysteme bzw. Trend- und Zukunftsforschungsprozesse optimal unterstützt werden kann* (*Slaughter* 2004; *Tsoukas/Shepherd* 2004; *Voros* 2003). Ausgangslage bildet dabei die Überlegung, dass sich Unternehmen ihrem Umfeld nicht nur wegen eines *Zeitgewinnes* erfolgreicher anpassen können, sondern auch dadurch, dass sie ihre *organisationsinterne Flexibilität steigern* oder auf *ihr relevantes Unternehmensumfeld* (in beschränktem Maße) *verändernd einwirken*. Strategic Foresight umfasst deshalb neben Ansätzen der informationsbasierten *Umfeldanalyse* (i.S. der FE) auch Konzepte der *(szenarienbasierten) Wissensgenerierung* und *normativen Visionsbildung* in Unternehmen (*Cunha/Palma/Costa* 2004). Damit steht v.a. der Bezug zur Generierung von „Orientierungswissen“ im Zentrum und *„weichere“ Aspekte* wie Kognition, Kreativität, Kommunikation und Konsensbildung gewinnen vermehrt an Bedeutung. Abbildung 5 zeigt die konzeptionellen Erweiterungen des Strategic Foresight im Überblick.

Literatur

Aguilar, Francis J.: Scanning the Business Environment, New York 1967.

Ansoff, H. Igor: Managing Surprise and Discontinuity. Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 28, 1976, S. 129–152.

Auszug aus: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Auflage 2007
© Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ansoff, H. Igor: Strategic Issue Management, in: Strategic Management Journal, Bd. 1, H. 2/1980, S. 131–148.
Ansoff, H. Igor: Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung, in: Planung und Kontrolle, hrsg. v. *Steinmann, Horst*, München 1981, S. 233–264.
Buchner, Holger/Weigand, Andreas: Früherkennung in der Unternehmenssteuerung, in: Bilanzbuchhalter und Controller, Jg. 26, H. 6/2002, S. 129–134.
Cunha, Miguel P. E./Palma, Patricia/Costa, Nuno G. D.: Tracking Changes in Organizational Foresight, Konferenzpublikation, 2nd International Conference on Organizational Foresight, Glasgow 2004.
Gälweiler, Aloys: Strategische Unternehmensführung, 3. A., Frankfurt et al. 2005.
Geissler, Jörg: Frühaufklärungssysteme. Instrumente zur frühzeitigen Wahrnehmung von Chancen und Risiken im Unternehmen, Technische Universität Dresden 1995.
Jossé, Germann: Strategische Frühaufklärung in der Touristik. Aufbau eines zielgebietsorientierten Frühaufklärungssystems für Reiseveranstalter, Wiesbaden 2004.
Krystek, Ulrich/Müller, Michael: Frühaufklärungssysteme. Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG, in: Controlling, H. 4/5/1999, S. 177–183.
Krystek, Ulrich/Müller-Stewens, Günter: Frühaufklärung für Unternehmen. Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart 1993.
Lichtenthaler, Eckhard: Organisation der Technology Intelligence. Eine empirische Untersuchung der Technologiefrühaufklärung in technologie-intensiven Grossunternehmen, Zürich 2002.
Liebl, Franz: Strategische Frühaufklärung. Trends – Issues – Stakeholders, München et al. 1996.
Loew, Hans-Christian: Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung. Entwicklungsgeschichte und theoretische Grundlagen, in: Frühwarnsysteme, hrsg. v. *Schatz, Roland*, Fribourg et al. 2003, S. 19–47.
Mintzberg, Henry: The Fall and Rise of Strategic Planning, in: Harvard Business Review, H. 1/1994, S. 107–114.
Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. A., Stuttgart 2005.
Niemeyer, Axel: Frühwarnsysteme für das strategische Management. Effizienzkonzeption, Diagnose und Fallstudien, München, 2004.
Raffée, Hans/Wiedmann, Klaus-Peter: Grundstruktur marketingorientierter Frühaufklärungssysteme und Ansatzpunkte zur Entwicklung kontrollorientierter Frühaufklärungsprogramme: Arbeitspapier Nr. 65, Institut für Marketing, Universität Mannheim 1988.
Rieser, Ignaz: Frühwarnsysteme für die Unternehmenspraxis, München 1980.
Roll, Martin: Strategische Frühaufklärung. Vorbereitung auf eine ungewisse Zukunft am Beispiel des Luftverkehrs, Wiesbaden 2004.
Schönert, Olaf: Frühaufklärung im internationalen Strategiekontext. Betriebliche Einsatzpotenziale von Informations- und Kommunikationstechnologien, Wiesbaden 1997.
Schröder, Hans-Horst/Schiffer, Gregor: Konzeptionelle Grundlagen der strategischen Führungsinformation, in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, H. 7/2001a, S. 971–978.
Schröder, Hans-Horst/Schiffer, Gregor: Strategische Frühinformationssysteme. Nutzen und Erfolgsvoraussetzungen (I), in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, H. 11/2001b, S. 1506–1511.
Schröder, Hans-Horst/Schiffer, Gregor: Strategische Frühinformationssysteme. Nutzen und Erfolgsvoraussetzungen (II), in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, H. 12/2001c, S. 1640–1644.
Schwaninger, Markus: Managementsysteme, Frankfurt 1994.
Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin, 7. A., Stuttgart 1999.
Sepp, Holger M.: Strategische Frühaufklärung. Eine ganzheitliche Konzeption aus ökologieorientierter Perspektive, Wiesbaden 1996.
Slaughter, Richard A.: Futures Beyond Dystopia. Creating Social Foresight, London 2004.
Tsoukas, Haridimos/Shepherd, Jill: Organizations and the Future, from Forecasting to Foresight (Introduction), in: Managing the Future. Foresight in the Knowledge Economy, hrsg. v. *Tsoukas, Haridimos* et al., Oxford 2004, S. 1–17.
Voros, Joseph: A Generic Foresight Process Framework, in: Foresight, Bd. 5, H. 3/2003, S. 10–21.

Führungstheorien

Claus Steinle

[s. a.: Agencytheorie; Organisation; Organisationsformen.]

I. Überblick sowie Entwicklung eines Ordnungsrahmens; II. Personorientierte Konzepte: Führer und Geführte im Mittelpunkt; III. Positionsorientierte Konzepte: Rolle, Macht und Agency-Problematik; IV. Situationsorientierte Konzepte: Zur Variablenidentifikation im Situationsraum der Führung; V. Strukturorientierte Konzepte: Formale Regelungswerke und Substitutionspotenziale direkter Führung; VI. Interaktionsorientierte Konzepte: Austausch-Nutzen und Wechselseitigkeit im Mittelpunkt; VII. Ausblick.

Zusammenfassung

Insgesamt zeigen sich die „Theoriesplitter" im Bereich der Führung an sehr unterschiedlichen Merkmalen des Führungsphänomens orientiert. Eine umfassende Beschreibung und Erklärung sowie ein mit kohärenten Gestaltungsempfehlungen versehenes Konzept, das sich unter Einnahme einer betriebswirtschaftlichen Perspektive den Prozessen einer leistungs- und zufriedenheitsorientierten Interaktion, der Bestimmung von „Ursachen" für das Entstehen sowie der Veränderung führungsrelevanter Determinanten, Prozesse und Ergebnisse und dann der Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen für die „praktische" Führung zuwenden würde, stehen derzeit noch aus.

I. Überblick sowie Entwicklung eines Ordnungsrahmens

Führungstheorien wollen – unter betriebswirtschaftlicher Perspektive – die integrativ und dynamisch geprägte Beeinflussungs- und Interaktionsstruktur so-

Auszug aus: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Auflage 2007
© Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart