

Frischdienst → Broker

Frischwarensortimente

Warenbereiche im Lebensmittelhandel, die in natürlichem Zustand – Obst und Gemüse – oder lediglich bearbeitet – Frischfleisch, Molkereiprodukte, Backwaren, Tiefkühlkost – angeboten werden. Die Frischwarensortimente sind pflegebedürftig – bis hin zur Kühlung – und verursachen einen hohen Handlingaufwand. Sie werden z.T. auch in Bedienung angeboten. Gegensatz: → Trockensortiment.

Frühwarnsysteme

sind ein besonders wichtiger Teil der → strategischen Marktforschung. Wer Frühwarnsysteme fordert, geht von der Annahme aus, dass es Ereignisse bzw. Entwicklungen im sozioökonomischen Umfeld des Unternehmens gibt, die dem laufenden Beobachtungsspektrum des Unternehmens entgehen bzw. zu spät erfasst werden könnten. Mit dem Einsatz von Frühwarnsystemen sollen Veränderungen möglichst frühzeitig erfasst werden. Durch den zeitlichen Vorlauf dieser „schwachen Signale“ (*Ansoff* 1976) zu zukünftigen Entwicklungen und Ereignissen soll der „Manövrierungsraum“ des Unternehmens bei seinen Entscheidungen erhöht werden. Es sollen dem Informationsstand entsprechende, abgestufte Reaktionen ermöglicht werden.

Ein Frühwarnsystem ist immer auch ein „Krisenvermeidungssystem“. Mit dem Begriff der Frühaufklärung (*Müller* 1980) soll zusätzlich darauf hingewiesen werden, dass man generell zukünftige, für das Unternehmen relevante Entwicklungen antizipieren möchte, egal ob es sich nun um Gefahren oder Gelegenheiten handelt, zumal in einem frühen Stadium oft nicht bestimmbar ist, ob nun eine Gefahr oder eine Gelegenheit vorliegt. Die Gefahren/Gelegenheiten werden dann an den Stärken/Schwächen des Unternehmens relativiert, um daraus Aufschluss zu bekommen, ob es sich für das betrachtete Unternehmen um eine Chance oder um eine Bedrohung handelt (→ Stärken-Schwächen-Analyse, Ressourcenanalyse).

Die Konzeption eines Frühwarnsystems hängt von zwei Parametern ab: dem zu definierenden Aufgabenspektrum des Systems sowie dem Zustand des sozioökonomischen Umfeldes. Hat man es mit einem relativ einfach strukturierten und stabilen Umfeld zu tun, so kann man sich i.a. der herkömmli-

chen Prognosetechniken bedienen. Die zu beobachtenden Größen lassen sich über die am Anfang von Kausalketten stehenden Indikatoren in ihrer Entwicklung vorhersagen. Das Problem ist aber, dass immer weniger Umfelder diese Eigenschaften aufweisen. Man hat es mit diskontinuierlichen und abrupten Veränderungen in immer komplexer werdenden Systemen zu tun (→ Marktdynamik). Die klassischen Prognosetechniken werden nicht ausreichend sein, da sich die Zukunft weitestgehend losgelöst von den Strukturen der Vergangenheit entwickelt.

Hinsichtlich des *Beobachtungsspektrums* gibt es Systemausprägungen, die keine Begrenzungen ihres Beobachtungsspektrums aufweisen, andere sind fokussiert auf bestimmte Beobachtungsbereiche (z.B. politische Lage in den Exportländern) oder Themen bzw. Phänomene (z.B. das Waldsterben). Objekt von Frühwarnsystemen kann das die Frühwarnung betreibende Unternehmen selbst sein oder aber mit dem Betreiber in irgendeiner Form verbundene Unternehmen (z.B. Insolvenzprognosen der Banken bei ihrer Kundschaft). Frühwarnsysteme können betrieblich organisiert sein, es gibt aber auch überbetriebliche Varianten (z.B. Verband der amerikanischen Lebensversicherer). Neben diesen eher einzelwirtschaftlichen Systemausprägungen gibt es noch gesamtwirtschaftliche (z.B. „Geschäftsklima“-Vorlaufindikator des Ifo-Instituts).

Systeme der operativen Frühaufklärung beziehen sich primär auf die in den kurzfristigen Steuerungsinstrumenten der Unternehmen (z.B. Bilanz und G+V) zum Ansatz kommenden Erfolgsgrößen. Man sucht nach den oben angesprochenen Kausalketten, aus denen sich – möglichst quantitativ erfassbare – Vorlaufindikatoren für die kritischen Erfolgsgrößen des Geschäfts ableiten lassen. Diese Systeme sind weitgehend automatisiert, womit sie gegenüber strukturellen Verwerfungen gefährdet sind. Die sind z.B. dann gegeben, wenn die unterstellten kausallogischen Zusammenhänge sich als instabil erweisen oder die Auswahl der Indikatoren nicht mehr die treibenden Kräfte der Geschäftsentwicklung abbilden. Grundlegender Ansatz der strategischen Frühaufklärung ist das Konzept der schwachen Signale (*Ansoff* 1976): Annahme ist, dass es zu den meisten Veränderungen auch vorlaufende Hinweise gibt. Gelingt es diese frühzeitig zu erfassen, so können strategi-

sche Überraschungen vermieden werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass man auf eine neue Entwicklung stößt, wächst über die Zeit, da dann die Hinweise zu einer neuartigen Entwicklung häufiger auftreten.

Problematisch dabei ist es allerdings, dass (1) diese schwachen Signale meist in nur äußerst schlecht strukturierter Form vorliegen. Vage Vermutungen und Spekulationen zu oft extrem hypothetischen Zusammenhängen, die einen sehr breiten subjektiven Interpretationsraum zulassen, dominieren. Hinzu kommt (2), dass die Quellen solcher Informationen keineswegs wohl definiert sind. Im Prinzip ist jede Art von Quelle denkbar und besonders überraschend sind oft Ereignisse aus bislang wenig einflussreichen und dadurch kaum beobachteten Umfeldsegmenten. Doch selbst dann, wenn es gelungen sein sollte, die schwachen Signale zu erfassen, ist es (3) alles andere als geklärt, über welche Methoden die gewonnenen Informationen weiterverarbeitet werden können. Es handelt sich meist um qualitative Methoden. Trotz starker Reduktion der Problemkomplexität versucht man mit diesen Methoden der Vernetztheit des Problemfeldes gerecht zu werden (z.B. → Szenario-Technik, → Feedback-Diagramm). Teilweise werden diese Methoden aber auch durch quantitative Verfahren unterstützt, wie etwa die → Cross-Impact-Analyse.

Grundsätzlich lassen sich zwei Basisaktivitäten voneinander abgrenzen (Krystek/Müller-Stewens, 1993): das „Scanning“ und das „Monitoring“. Unter einem „Scanning“ ist der Prozess der ungerichteten Suche (360-Grad-Radar) zu verstehen. Vom Scanner werden holistische, intuitive Fähigkeiten verlangt. Beim „Monitoring“ wurde ein bestimmtes Problemfeld/Phänomen schon abgegrenzt und man versucht es nun analytisch tiefer zu durchdringen.

Die *Strategische Frühaufklärung* muss in engem Zusammenhang mit der Strategienentwicklung in Unternehmen gesehen werden: Sie kann Quelle aus der Organisation emergierender strategischer Initiativen sein; sie kann auch (wenn sie z.B. auf die Annahmen der Strategien ausgerichtet ist; → Strategisches Controlling) Auslöser ad hoc initiiert strategischer Planungsprozesse sein („Strategic Issue Management“; Ansoff 1980).

Auch wenn es vielleicht den Anschein hat, dass die methodischen Probleme die Haupthindernisse hinsichtlich der Verwirklichung einer Frühwarnung darstellen, so

dürften die größten Probleme viel eher von ihrer organisatorischen Verankerung ausgehen. Man betrachtet die Frühwarnung als etwas delegierbares und zu großen Teilen auch automatisierbares. Keine Führungskraft kann jedoch der Aufgabe entbunden werden, nach schwachen Signalen Ausschau zu halten, und sie im eigenen Kontext zu interpretieren. Es geht um die Sensibilisierung des Managements gegenüber der eigenen Zukunft. G.M.-S.

Literatur: Ansoff, H.I.: Managing surprise and discontinuity – strategic response to weak signals. Die Bewältigung von Überraschungen – Strategische Reaktionen auf schwache Signale, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1976, S. 129-152. Ansoff, H.I.: Strategic issue management, in: Strategic Management Journal 1980, S. 131-148. Müller, G.: Strategische Frühaufklärung, München 1980. Krystek, U.; Müller-Stewens, G.: Frühaufklärung: Die Sensibilisierung des Managements gegenüber potentiellen Veränderungen des Umfeldes, Stuttgart 1993.

FTP (File Transfer Protocol)

repräsentiert ein Übertragungsprotokoll der → Internet-Technik und dient zum Austausch von Dateien zwischen zwei Computern, die über das Internet miteinander verbunden sind (s.a. → Download).

FuE-Balkendiagramm

→ FuE-Organisation

FuE-Budget

im Rahmen der → Budgetierung festgesetzter Planansatz für Ausgaben in → Forschung und Entwicklung. Die wichtigsten Einflussgrößen auf das FuE-Budget sind die Unternehmensstrategie, die Wettbewerbssituation, der Reifegrad einer Technologie, die Technologiedynamik, die bestehende FuE-Kapazität, die finanziellen Ressourcen des Unternehmens und Vergangenheitswerte.

Der FuE-Anteil am Umsatz ist sehr unterschiedlich. Im Durchschnitt der Industrie liegt er bei ca. 3,5%. Ist der Anteil mehr als doppelt so hoch, so wird von hochtechnischen Unternehmen gesprochen. Der Verlust von Kompetenz beim Abbau von FuE-Kapazität, der hohe Anteil relativ fixer Personalkosten in FuE und die finanziellen, personellen und sonstigen Barrieren bei einer Erhöhung des FuE-Budgets begünstigen eine Orientierung am FuE-Budget der vorangegangenen Periode.