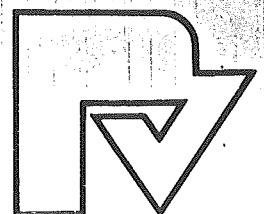


Strategische Planung

Band 1
1985
Heft 1

Assfalg, H.: Einführung der Strategischen Planung in einer Unternehmung der Automobilzulieferindustrie	1
Gerberich, C.W.: Planung von Produkt-Markt-Strategien bei PWA	11
Hanssmann, F.: Jenseits der Portfolio-Analyse: Systemare Strategische Planung	23
Schober, F.: Modellgestützte strategische Planung des Vertriebssystems	37
Trux, W.: Strategisches Management und Quantitative Verfahren	55
Kurzberichte Praxis:	
Schneider, E.: Quantitative Modellierung als Beitrag zur strategischen Kapazitätsplanung bei der FLACHGLAS AG	71
Kurzberichte Forschung:	
Müller, G.: STAR – ein Prozeß zur Verwirklichung einer Strategischen Frühaufklärung	75



Kurzberichte Forschung

STAR — ein Prozeß zur Verwirklichung einer Strategischen Frühaufklärung

(STAR: Strategischer-Trend-Analysen-Report)

Von G. Müller¹

Was Managern heutzutage „Bauchweh“ bereitet, ist die Bewältigung der Unsicherheit in ihrem Entscheidungsumfeld: man sucht nach schwachen Signalen für zukünftige Entwicklungen und Ereignisse, um sich rechtzeitig auf mögliche strategische Überraschungen vorbereiten zu können. Problematisch sind dabei vor allem abrupt auftretende Diskontinuitäten oder der bisherigen Erfahrung widersprechende Strukturbrüche. Die zur Unsicherheitsbewältigung erforderliche Komplexitätshandhabung erscheint auch immer mehr in Frage gestellt zu sein, da aufgrund des unverminderten Komplexitätszuwachses vieler Entscheidungssituationen die Transzendenz einer gesamtheitlichen Sichtweise nur begrenzt erreichbar ist und man über isolierte Problemlösungen nicht hinauskommt.

Innerhalb der Managementlehre wird bereits seit Anfang der siebziger Jahre verstärkt auf die Notwendigkeit hingewiesen, derartige externe Herausforderungen in Form von Gefahren und Gelegenheiten für das Unternehmen antizipativ aufzufassen. Diese Forderung fand in Frühwarn-, Früherkennungs- oder Frühaufklärungssystemen ihren Ausdruck. Ihre Verwirklichung in der Unternehmenspraxis hinkt allerdings noch erheblich hinter den Zielformulierungen her. Die meisten Versuche erschöpfen sich in der Erstellung relativ starr formulierter und meist fast ausschließlich quantitativer Indikatorenkataloge, die nur wenig auf die Charakteristika strategischer Informationen eingehen und den Benutzer weitgehend außer Acht lassen.

¹ Dr. Günter Müller; Institut für Organisation, Universität München, Ludwigstraße 28, 8000 München 22.

Hauptausrichter von STAR muß nicht unbedingt ein einzelnes Unternehmen sein. Möglichkeiten bieten sich hier auch für eine überbetriebliche Organisation, wobei zwei Interessenperspektiven zu berücksichtigen sind: zum einen kann sich z.B. ein Verband eine Strategische Frühaufklärung als Dienstleistung für seine Mitglieder zum Ziel machen. Berühmt gewordenes Beispiel ist hier das „American Council of Life Insurance“; zum anderen kann es aber auch im Interesse einer Gruppe von Unternehmen sein, auf überbetrieblicher und z.B. brancheninterner Ebene einen Trendaustausch (z.B. technischer Trends) zu starten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß in unserem Zeitalter der Informationsüberflutung STAR eine Fokussierung dieser Fluten mit sich bringt und das Interesse der Mitarbeiter an ihnen sicherstellt. Es werden damit auch Commodity-Informationen, wie sie für jeden auf allen möglichen Datenbanken erhältlich sind, mit einer gewissen Exklusivität für Unternehmen angereichert.

STAR hat auch eine ganze Reihe äußerst interessanter Nebeneffekte: So sensibilisiert er z.B. die Mitarbeiter gegenüber zukünftigen Entwicklungen und damit auch gegenüber Innovationen (er bietet auch ein wichtiges Kriterium für die Mitarbeiterauswahl, hinsichtlich eines erkennbaren und qualifizierten Interesses an der Unternehmenszukunft).

Mit STAR kauft sich das Unternehmen einen Zeitvorsprung, um Maßnahmen hinsichtlich externer, zukünftiger Herausforderungen frühzeitig vorzubereiten und einzuleiten. Man versucht so, externen Wandel selbst zu „managen“, bevor man durch diesen „gemanaget“ wird. Das System befindet sich derzeit in drei Unternehmen im Einsatz: ein mittelständischer Familienbetrieb (ca. 15 Mill. DM Umsatz), eine Aktiengesellschaft mit etwa einer halben Milliarde DM Umsatz und ein Unternehmen der Automobilbranche.