

Müller(-Stewens), Günter: STAR: Ein Ansatz zur Verwirklichung einer Strategischen Frühaufklärung, in: Raffe, H./Dichtl, E./Kreutzer, R./Wiedmann, K.P. (Hrsg.): Strategisches Marketing, Stuttgart 1985, S. 370-390

STAR: Ein Ansatz zur Verwirklichung einer Strategischen
Frühaufklärung

- A. Die Suche nach zukünftigen Gefahren und Gelegenheiten
als Aufgabe eines Strategischen Informationssystems
 - I. Die Strategische Frühaufklärung als Funktion eines
umfassenden Managementmodells
 - II. Strategische Informationen: auf dem Weg zum Commodity?
 - III. Das Konzept der schwachen Signale als theoretische
Grundlage
 - IV. Scanning und Monitoring als Daueraufgabe eines
Managements
- B. STAR: Ein partizipativer Ansatz zur Verwirklichung einer
organisationsspezifischen Strategischen Frühaufklärung
 - I. Grundsätzliches
 - II. Der Strategische-Trend-Analyse-Report STAR:
Aufbau und Ablauf
 - III. Sichtung und Verwendung relevanter Informationsquellen
 - IV. Einsatzmöglichkeiten und die dabei bereits gewonnenen
Erfahrungen in der Unternehmenspraxis
- C. Ratschläge für eine organisationsspezifische Implementierung
von STAR
 - I. Rollen und Funktionen der Beteiligten
 - II. Mögliche Schritte einer Implementierung
- D. Ausblick: zu überwindende Barrieren

*Dr. Günter Müller ist Akademischer Rat an der Universität
München, Institut für Organisation (Prof. Dr. Werner Kirsch),
Ludwigstraße 28/RG, 8000 München 22.

85 % der Vertreter von 166 befragten europäischen Großbetrieben sind der Auffassung, daß "Brüche und turbulente Veränderungen" bevorstehen, die neuartige Planungsverfahren erfordern (vgl. Malaska, 1983, S. 211). 45 % der "Top Foreign 500 Industrials" der FORTUNE-Liste verzeichneten von einem Planungszyklus zum nächsten bedeutende externe Herausforderungen und Veränderungen (vgl. Klein und Linnemann, 1984, S. 68). Auch wenn noch etwa zwei Drittel von 214 befragten deutschen Unternehmen glauben, daß sie genügend flexibel seien, um sich auf plötzliche Überraschungen einstellen zu können (vgl. Esser et al., 1984, S. 529), so ist doch eine deutlich wachsende Bereitschaft festzustellen, sich intensiver und systematischer mit dem möglichst frühzeitigen Aufspüren derartiger externer Herausforderungen auseinanderzusetzen. Etwa die Hälfte der oben genannten "Top Foreign 500 Industrials" verfügen bereits über die formale Verankerung einer Umfeldanalyse ihres Unternehmens. Sears Roebuck oder General Electric sind zwei auf diesem Gebiet bekannt gewordene Pionierunternehmen (vgl. z.B. Cravens et al., 1980, Teil 2).

Die Qualität einer solchen Analyse sozio-ökonomischer Umfeldentwicklungen wird allerdings entscheidend von den Fähigkeiten des Managements (und nicht nur der Stäbe) im Umgang mit Strategischen Informationen bestimmt. Hier klafft eine große Lücke an Erfahrung, Methoden, Systemen, Prozeduren und auch an Experten auf diesem Gebiet des Strategischen Managements und der Zukunftsforschung. Zunache wurde durch Investitionen in (zumeist nur inkrementale) Verbesserungen der statistischen und ökonomischen Modelle einer zu großen hard-fact-Gläubigkeit nachgegangen. Viele aktuelle Mißerfolge solcher mathematischen Modelle haben zu einer erstaunlich schnellen Verbreitung von mehr qualitativen Techniken der Zukunftsforschung geführt, wobei die Szenario-Technik mit weitem Abstand die mit dem größten Anwendungsstand ist (vgl. z.B. Klein und Linnemann, 1984, S. 72). An was es allerdings noch fehlt, ist an geeigneten Ansätzen zur frühzeitigen Beschaffung und Handhabung Strategischer Informationen. Der Strategische Trend-Analyse-Report "STAR" ist ein solcher Ansatz. Er soll hier vorgestellt werden.

A. Die Suche nach zukünftigen Gefahren und Gelegenheiten als Aufgabe eines Strategischen Informationssystems

Mit zunehmenden Schwierigkeiten bei der Handhabung von Problemen aus dem Umfeld der Unternehmen (Turbulenz, Komplexität und Dynamik sind hier die Schlagworte) veränderten sich auch die Führungsphilosophien von Unternehmen. Für eine größere outside-inside-Orientierung (vgl. Bircher, 1976, S. 285f.), damit ist die Betonung von Gefahren und Gelegenheiten (bzw. Chancen und Risiken) bei der Strategischen Analyse gemeint, sprechen die aktuellen Formen und Managementsystemen: "strategic management", "issue management" oder "surprise management" sind Beispiele dafür. Sie alle erfordern besondere Fähigkeiten des Managements im Umgang mit Strategischen Informationen - d.h. hier im frühzeitigen "Aufspüren" relevanter Herausforderungen, die aus dem zukünftigen Umfeld des Unternehmens zu erwarten sind.

I. Die Strategische Frühaufklärung als Funktion eines umfassenden Managementmodells

Spricht man heute von Managementmodellen, so werden damit meist ausschließlich die Planungs- und Kontrollsysteme verbunden. Vernachlässigt werden dabei die flankierenden Systeme, wie z.B. die Anreiz- und Sanktionssysteme oder die Dokumentations- und Retrievalsysteme. Dies gilt insbesondere auch für die weit verbreitete Führungsphilosophie eines Strategischen Managements.

Innerhalb dieses Strategischen Managements fällt auch die "flankierende Aufgabe" des Managements Strategischer Informationen an (vgl. Mauthe et al., 1984). Damit ist nicht nur die Dokumentation und das Retrieval Strategischer Informationen gemeint, sondern auch die Erfüllung bestimmter weiterer Funktionen wie z.B. die uns hier interessierende Strategische Frühaufklärung (vgl. Böhler, 1983; Fahey et al., 1981; Müller, 1981; Trux et al., 1984 und Wiedmann, 1984). Mit diesem Begriff wird die Daueraufgabe des möglichst frühzeitigen Erkennens zukünftiger Gefahren und Gelegenheiten angesprochen, um für das Unternehmen die Reaktionszeit zu maximieren. Eine Aufgabe, die noch viele ungelöste, konzeptionelle Probleme aufzuweisen hat.

II. Strategische Informationen: auf dem Weg zum Commodity?

Der weltweite Ausbau computerunterstützter Informations- und Kommunikationssysteme lassen Informationen dieser Art immer mehr zum Commodity werden: die Information, die man erhält, ist exakt identisch zu der eines Konkurrenten um diese Information. Wird nun durch diesen Zuwachs an Informationen die Qualität einer Strategischen Frühaufklärung verbessert?

Wie auf vielen anderen sich globalisierenden Märkten, so ist es auch am Markt für Informationen: zum einen wird es sicherlich mehr und mehr durchaus sehr wichtige Informationen "weltweit" und immer billiger quasi für jeden Interessenten geben; auf der anderen Seite wird aber eine immer größere Nachfrage entstehen nach neuen Informationen, die sich aus den Mustern, Zusammenhängen oder Implikationen der allgemein erhältlichen Informationen ergeben. Der Frühaufklärer hat in dieser Transformation der ursprünglichen Information auf den Benutzer hin seine eigentliche Aufgabe zu sehen; er versieht die neue Information mit einem gewissen Maß an Exklusivität.

III. Das Konzept der schwachen Signale als theoretische Grundlage

Die genannte Exklusivität reicht aber für das Ziel einer Strategischen Frühaufklärung nicht aus. Die Informationen müssen dazu auch noch möglichst frühzeitig "aufgewirbelt" werden. Der Diskussion, wie dies zu bewerkstelligen ist, hat Ansoff (1976) mit seinem Konzept der schwachen Signale wesentliche Impulse verliehen.

Mit dem Begriff des "schwachen Signals" soll auf schlecht-strukturierte Informationen aufmerksam gemacht werden, die den Empfänger in einem Stadium hoher Ignoranz belassen. Meist wählt er dann die Unterlassensalternative, mit der er sich einer Interpretation des Signals entziehen möchte. Er bevorzugt es, solange zu warten, bis eine wohl-strukturierte Information (ein starkes Signal) vorliegt.

Damit verschenkt der Empfänger aber wertvolle Zeit. Denn nach Ansoff (1976) lohnt es sich, nach solchen schwachen Signalen Aus-

schau zu halten und ihnen nachzugehen, da die meisten neuen Trends oder Trendbrüche sich durch solche noch schwer interpretierbaren Signale frühzeitig ankündigen. Dem Unternehmen bleibt dann mehr Zeit, sich auf eventuelle Reaktionsstrategien vorzubereiten.

IV. Scanning und Monitoring als Daueraufgabe eines Managements

Es sollte hier von zwei grundsätzlichen Verhaltensformen innerhalb einer Strategischen Frühaufklärung ausgegangen werden: dem Scanning und dem Monitoring (vgl. Wilson, 1983).

Von einem Scanning spricht man dann, wenn quasi mit einem 360-Grad-Radar das volle sozio-ökonomische Feld nach schwachen Signalen zu zukünftigen Gefahren und Gelegenheiten abgetastet wird. Dabei wird demnach auch in solchen Bereichen gesucht, aus denen bislang keine relevanten Entwicklungen zum Unternehmen aufkamen.

Beim Monitoring liegt dagegen bereits ein schwaches Signal vor. Man hält es für beobachtungswert und versucht nun, durch Hinzugewinnung neuer Informationen das bestehende Stadium der Ignoranz zu vermindern.

Mit STAR wird nun ein Ansatz für eine Strategische Frühaufklärung vorgestellt, mit welchem versucht wird, aufbauend auf dem Konzept der schwachen Signale, die Scanning- und Monitoring-Aufgabe in einer Organisation wahrzunehmen.

B. STAR: Ein partizipativer Ansatz zur Verwirklichung einer organisationspezifischen Strategischen Frühaufklärung

STAR steht als Abkürzung für "Strategischer-Trend-Analyse-Report". Es handelt sich dabei um einen an Problemen der Führungspraxis orientierten Ansatz zur Verwirklichung einer Strategischen Frühaufklärung. Er wurde für das Institut für Strategie- und Zukunftsstudien (ISZ) konzipiert und wird bereits in mehreren Unternehmen getestet und angewandt. Die Grundgedanken, auf denen der STAR-Ansatz aufbaut, wurden bereits im vorangegangenen Abschnitt kurz erörtert; dieser Abschnitt soll nun einen ersten

Eindruck von der Arbeitsweise des Ansatzes vermitteln.

I. Grundsätzliches

STAR ist kein System (z.B. im Sinne eines Planungs- und Kontrollsystems). Vielmehr wird damit eine seitens des Managements zu erfüllende Funktion, und zwar die der Sensibilisierung gegenüber schwachen Signalen, sowie der damit verbundene Prozeß umschrieben.

STAR ist als ein ausschließlich organisationspezifischer Ansatz zu verstehen (wobei die Organisation ein Unternehmen aber z.B. auch ein Verband sein kann). Er ist deshalb organisationspezifisch, weil mit ihm die Transformation von "Commodity-Informationen" in "Exklusiv-Informationen" bewerkstelligt werden soll.

Dies wird um so mehr gelingen, je umfassender das beim einzelnen Mitarbeiter gewinnbare Interesse an dem System ist und er damit auch selbst in die Verantwortung um eine "sachgerechte" Informationsverarbeitung miteinbezogen wird. Deshalb wurde mit STAR ein partizipativer Ansatz gewählt.

STAR darf sich nicht in dem Sammeln und Verbreiten Strategischer Informationen erschöpfen; es muß (über den Einsatz entsprechender Methoden) entscheidend auch zur Kommunikation der Strategischen Informationen und zur Bildung interessenbezogener Netzwerke beitragen.

Diese Kommunikation muß innerhalb von STAR auch derart ausgestaltet werden, daß eine fundamentalkritische Aufklärung gefördert wird; d.h. daß bei Interpretation der gewonnenen Informationen auch aus der Sicht von Kontexten heranzugehen ist, die von den jeweils herrschenden Kontexten abweichen und diese in Frage stellen (vgl. Etzioni, 1975, S. 167ff. sowie Kirsch et al., 1979, S. 358ff.).

II. Der Strategische-Trend-Analyse-Report STAR: Aufbau und Ablauf

Primär werden durch STAR die Interaktionen im Netzwerk der Frühaufklärung betreibenden Organisationen und deren Mitarbeiter gesteuert und methodisch strukturiert. STAR kann dabei auf drei

unterschiedlichen Ebenen angesiedelt werden:

1. auf der Ebene eines einzelnen Unternehmens;
2. auf der Ebene von durch STAR verbundenen Unternehmen;
3. auf der Ebene einer überbetrieblichen Organisation.

Jede Ebene stellt ein Informationsnetzwerk dar, welches sich natürlich mit anderen Netzwerken überlappen kann.

Abb. 1 zeigt die Hauptinteraktionen und -aktoren im STAR-Prozeß. Auf der ersten der genannten Ebenen interagieren in diesem Ansatz das Unternehmen und das ISZ. Die dabei aufgewirbelten Informationen stammen dabei aus zwei Quellen. Zum einen wird ein unternehmensinternes Scanningteam gebildet. Dabei handelt es sich um freiwillige Scanner, deren Aufgabe das Aufwirbeln unternehmensrelevanter schwacher Signale ist. Diese werden in dem im Beispiel aus Abb. 2 wiedergegebenen Formular erfaßt und ausgetauscht.

Dem steht die seitens des ISZ permanent betriebene Strategische Frühaufklärung gegenüber. Das ISZ kann sich dazu einen Kreis von Experten verschiedener Fachbereiche aufbauen, um Tiefe und Fokus der eigenen Sichtung Strategischer Informationen zu erweitern.

Die Ergebnisse einer derartigen Tätigkeit sollten in regelmäßigen Abständen in einer Art Strategischem Informationsbrief zusammengefaßt werden. Er sollte unternehmens-spezifisch gegliedert sein, wofür folgendes Beispiel gegeben werden kann:

"STAR-exklusiv" der Unternehmung XY:

1. Konjunkturelle Erwartungen und mögliche Überraschungen
2. Zu erwartende Konkurrenzmanöver
3. Unregelmäßigkeiten in der Branchenentwicklung
4. Schwache Signale
5. Monitoring ausgewählter Strategischer Problemfelder
6. Suchfelder für neue Geschäfte

STAR kann aber auch im Verbund mit mehreren Unternehmen betrieben werden. Damit erweitert sich ohne Mehraufwand für das einzelne Unternehmen das Spektrum der beobachteten Informationsquellen. Es bietet sich dann an, den gemeinsamen Frühaufklärungsprozeß über ein "Steuerungs-Komitee" zu koordinieren und zu lenken. Dort werden strategische Probleme von übergeordneter Relevanz

ausgefiltert, diskutiert und für Tiefenuntersuchungen vorstrukturiert.

Ergebnis kann auch hier ein Strategischer Informationsbrief - wie der obige - sein. Er sollte jedoch in einen an alle Unternehmen gehenden und in einen unternehmensspezifischen Teil untergliedert sein.

Die Funktion einer Strategischen Frühaufklärung kann auch durch eine überbetriebliche Organisation wahrgenommen werden. Inzwischen berühmt gewordenes Beispiel ist das "Trend Analysis Program" (TAP) des American Council of Life Insurance. Diesem Verband der Lebensversicherer sind 572 Unternehmen angeschlossen. Jedes Unternehmen rekrutiert eine Gruppe freiwilliger Scanner. Diese geben ihre Trend-Meldungen an den Verband, wo sie gesammelt, sortiert und ausgefiltert werden. Mitglieder des Top-Managements der beteiligten Unternehmen wählen dann aus der Menge aller Trend-Meldungen die fünf bis sieben wichtigsten aus; diese werden dann von externen Experten Tiefenanalysen unterzogen. Deren Ergebnisse gehen dann, neben anderen Serviceleistungen aus dem Programm, an die einzelnen Unternehmen zurück.

Flankiert werden diese Tätigkeiten, durch Seminare zur Strategischen Frühaufklärung: dies sind zum einen Schulungen für die Scanner zur Methodenanwendung bei der Handhabung schwacher Signale (vgl. Trux et al., 1984, Kap. 4); zum anderen aber auch Top-Managementseminare, bei denen es um Expertenvorträge und Diskussionen zu herausragenden externen Herausforderungen aus dem Umfeld der meisten Unternehmen geht.

Hilfreich für die einzelnen Scanner könnte eine Mitgliedschaft im Verein für Strategie- und Zukunftsforschung e.V. (VSZ e.V.) sein. Dort werden die neuesten Entwicklungen auf dem Gebiet der Strategischen Frühaufklärung verfolgt, diskutiert und über die Vereinszeitschrift "VSZ" den Vereinsmitgliedern zugänglich gemacht. Der VSZ e.V. ist auch Herausgeber einer Schriftenreihe zu diesem Themenkreis.

III. Sichtung und Verwendung relevanter Informationsquellen

Ein Projekt zur Implementierung von STAR beginnt i.a. auch mit einer Sichtung der vom "Scanning-Team" herangezogenen Informa-

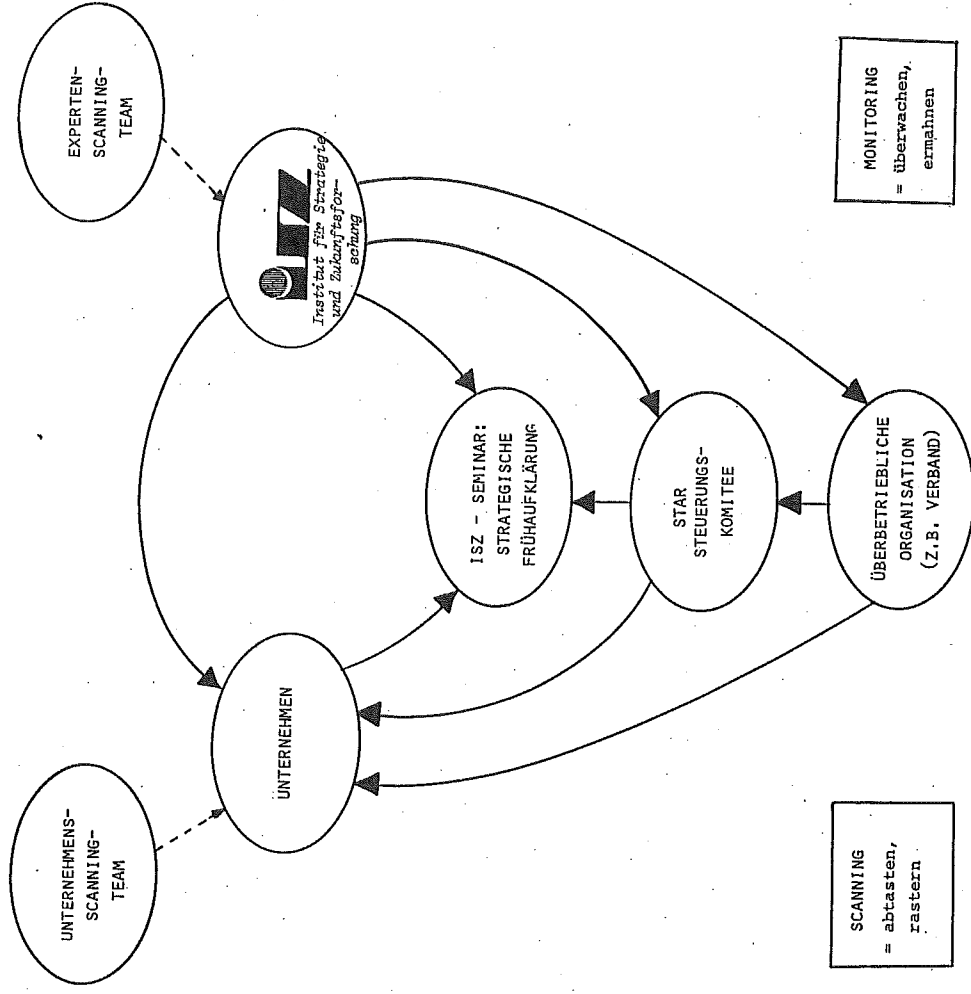


Abb. 1: Interaktionen und Akteure im STAR-Ansatz

TREND - MELDUNG

DATUM : 18.5.84
SCANNER: MÜLLER, G.

Handelsmanagement: TITEL : Umbruch durch Scanning		JAHRE : 1984	 Institut für Strategie und Zukunftsforschung
QUELLE: Absatzwirtschaft		BAND : MONAT : TAG : NR. : 4	
AUTOR : Treis, B. und Schminke, L.		SEITE: 74 - 78	

ZUSAMMENFASSUNG:

Scannerdaten führen zu einer Neu-Verteilung der Macht zwischen den Herstellern und dem Handel. Es werden mehr und genauere Daten über Verbrauchergewohnheiten einerseits und über Vorgänge im Handelsunternehmen andererseits vorliegen. Es ist denkbar, daß eine inter-organisationalle Marktkommunikation institutionalisiert wird.

Dabei ist zu erwarten, daß ein nachweisbar erfolgreiches Marketing eher erkannt und kooperativ optimaler ausgeschöpft wird.

Anmerkung: Als Scanner bezeichnet man ein im Kassenterminal eingebautetes Gerät, das im Handel zur optisch-elektronischen Erfassung der Abverkäufe eingesetzt wird. Beim Scanning wird die als Strichcode auf der Packung angebrachte Artikelnummer gelesen, anhand dieser werden Produktionsbezeichnung sowie der Preis vom Computer abgerufen und gleichzeitig der Abverkauf der Einheit des Artikels registriert.

KOMMENTAR:

- Aufgrund der umfangreichen Kontrollmöglichkeiten durch Scanner wird die Entscheidungskompetenz der Zentrale im Bereich "Filialen" wachsen und die Versuche, einheitliche Marketingkonzepte auch gegen lokale Marktwiderstände durchzusetzen, werden zunehmen (betr. B1.1)
- Unsere Großhändler können - in erster Linie determiniert durch die Beeinflussungsmöglichkeiten seines Absatzmarktes auf der Einzelhandelsebene - die aggregierten Scannerdaten bei Verhandlungen mit uns nutzen. Ihre Einkäufer sind nicht mehr auf unsere "Absatzversprechungen" angewiesen (betr. B2 und B3).
- Wir müssen uns ebenfalls einen Zugang zu den Scannerdaten sichern, gegebenenfalls über Marktforschungsinstitute (betrifft B2 und B3).

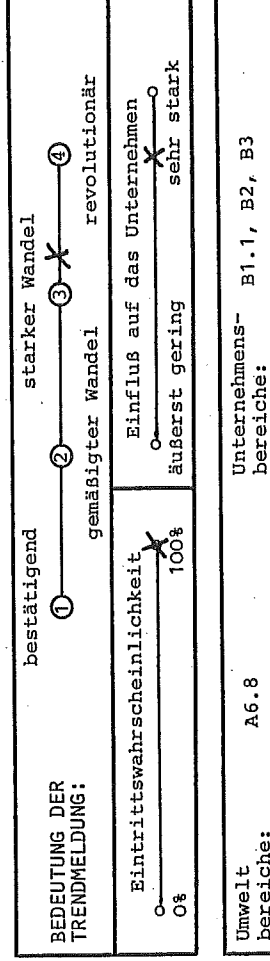


Abb. 2: Beispiel einer Trendmeldung

tionsquellen. Die dabei gewonnene Liste ist hinsichtlich zweier Fragestellungen zu überprüfen:

1. Wurde keine spezielle Kategorie von Informationsquellen außer Acht gelassen?

2. Wurden innerhalb der einzelnen Kategorien von Informationsquellen keine speziellen Quellen außer Acht gelassen?

Frage 1 spricht das Problem an, daß hinsichtlich einiger Kategorien von Informationsquellen Anwendungsbarrieren bestehen. Ein Beispiel dafür ist die Nutzung von Datenbanken.

Sicherlich gibt es keine allgemeingültige Liste solcher Quellenkategorien. Mit der Abb. 3 soll jedoch eine erste Hilfestellung für diese Überprüfung gegeben werden.

Frage 2 spricht das Problem an, daß es in Unternehmen eine Tendenz gibt, Informationsquellen heranzuziehen, die die eigene "Marschrichtung" bestätigen. Verfolgt z.B. ein Mitarbeiter eines Automobilherstellers Zeitschriften wie "Auto, Motor und Sport", so findet er darin fast ausschließlich Nachrichten, die ihn betreffen. Dies ist natürlich, da die Redakteure i.a. ihre Informationslieferanten in den Automobilkonzernen sitzen haben. Der Mitarbeiter reduziert dadurch - allerdings nur scheinbar - die Komplexität von Entscheidungsproblemen.

Weiter ist darauf zu achten, daß die beschränkten Lesekapazitäten möglichst effizient eingesetzt werden; d.h. daß etwa bei den Zeitschriften diejenigen bevorzugt gelesen werden, von denen ein möglichst großer Vorlauf hinsichtlich der zukünftigen Ereignisse zu erwarten ist. Beispiele hierfür sind die Zeitschriften "Daedalus" oder "Sphinx".

Ein organisatorisches Problem für eine Strategische Frühaufklärung stellen die Dokumentation und das Retrieval der gesicherten schwachen Signale dar. Ohne nun im speziellen diesen Problemkreis diskutieren zu wollen (vgl. Renner, 1982), soll hier der Hinweis auf die in Abb. 4 dargestellten "Mikro/Makro-Matrix" gegeben werden (vgl. Wilson, 1983). Sie scheint ein erster machbarer Schritt in Richtung auf eine geeignete Problemhandhabung zu sein. Wird z.B. die Trendmeldung aus Abb. 2 über ein (PC-)Terminal erhoben, so kann bereits dort die Nachricht elektronisch in der Matrix abgelegt werden. Die Zuordnung zu einem (oder mehreren) Matrixfeld(ern) wird ja bereits bei Erstellung der Trendmeldung abge-

Quelle kategorie Bezie- zungs- ebene	Fach- bereich	z.B. "die Metall- oberflächentechnik für den Bereich oberflächentechnik"	z.B. "Technologie Reviews" für den Funktionsbereich Technik	z.B. "IBM-Nach- richten"	z.B. "BMW-Pressen- spiegel"	z.B. "Future Scan" der Security Pacific National Bank formationsystem Daimler Benz group"	z.B. eine inner- betriebliche "strategische Issues group"	z.B. der Rotary- Club	z.B. gezielte Me- dienbeobachtung bei "ARCUS" oder Datenbankrecher- chen über den "On- line-Information Service" von Radio Suisse
Zeitschriften	Zeitschriften	z.B. "die Metall- national Polit- cal Science Abstracts"	z.B. "Technologie Abstracts" für den Funktions- bereich Technik	z.B. "BMW-Pressen- spiegel"	z.B. "Future Scan" der Security Pacific National Bank formationsystem Daimler Benz group"	z.B. das elektro- nische Marketing- Informationssys- tem (über BTX) an der Universität Essen (WHS)	z.B. die Shell- Studien oder das betriebslegene In- formationsystem Daimler Benz group"	z.B. der MID (MarktInforma- tionsdienst) oder die Studie "Han- del 2000" des Bat- teile-Instituts	z.B. gezielte Me- dienbeobachtung bei "ARCUS" oder Datenbankrecher- chen über den "On- line-Information Service" von Radio Suisse
Bücher und Abstrakte Dienste	Scanning- Dienste	z.B. "High Tech Materials Alert" für den Bereich technische Oberflächen-	z.B. "Technologie Forecast" für den Funktionsbereich Technik	z.B. "Future Scan" der Security Pacific National Bank formationsystem Daimler Benz group"	z.B. das "Trend Analysts Program" des American Council of Life Insurance	z.B. "Trend- Letter" oder "Trend-Radar"	z.B. "Mega- trends" von John Naisbitt	z.B. "Sphinx" oder "Handels- blatt"	z.B. "Mega- trends" von John Naisbitt
Zeitschriften	Zeitschriften	z.B. "Sphinx" oder "Handels- blatt"	z.B. "Sphinx" oder "Handels- blatt"	z.B. "Sphinx" oder "Handels- blatt"	z.B. "Sphinx" oder "Handels- blatt"	z.B. "Sphinx" oder "Handels- blatt"	z.B. "Sphinx" oder "Handels- blatt"	z.B. "Sphinx" oder "Handels- blatt"	z.B. "Sphinx" oder "Handels- blatt"

Abb. 3: Kategorisierung strategischer Informationsquellen
(mit Beispielen)

STRATEGISCHE GESCHAFTS- FELDER	MÄRKTE	BRÄNCHEN	UNTERNEHMENS- UMWELT	MAKRO-UMFELD: *) MIKRO-UMFELD:		DEMOGRAPHISCHE ENTWICKLUNGEN	GESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNGEN	EINSTELLUNGEN DER ÖFFENTLICHKEIT	ENTWICKLUNGEN IN DER GEGESITZGEBUNG	TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNGEN	ÖKONOMISCHE ENTWICKLUNGEN	RESSOURCEN UND UMWELT

*) Analyse und Planungsfelder

Abb. 4: Mikro/Makro-Matrix

fragt. Die Ablage innerhalb der Matrix hat dabei u.a. zwei Funktionen: Zum einen natürlich die Erleichterung des Retrievals; zum anderen jedoch vor allem die Visualisierung aufkommender Probleme durch die Verdichtung mehrerer Trendmeldungen und/oder Quellen innerhalb einzelner Felder der Matrix.

IV. Einsatzmöglichkeiten und die dabei bereits gewonnenen Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis

Die Einsatzmöglichkeiten von STAR sind praktisch unbegrenzt. Einige charakteristische Beispiele sollen jedoch im folgenden gegeben werden:

1. Suchfeldanalysen und New Ventures: Die systematische Suche nach neuen Geschäften auf der Basis aktueller Trends.
2. Entwicklung eines Leitbildes: Trends bilden u.a. den Input für die Formulierung der langfristigen Stoßrichtung eines Unternehmens.
3. Prämissenbildung für Strategische Programme: Jede Strategie basiert auf Annahmen. Trends über zukünftige Entwicklungen machen einen Teil dieser Annahmen aus. In ihrer Gesamtheit sollten sie ein Szenario bilden.
4. Länderanalysen: Internationalisierungsstrategien erfordern eine sorgfältige Analyse der Ausgangssituation und der Entwicklungen in den betreffenden Ländern.
5. Technologiebeobachtung: Auch einzelne Ausschnitte aus der Mikro/Makro-Matrix, wie z.B. der der technologischen Entwicklungen, können zum Gegenstand einer Strategischen Frühaufklärung werden.

STAR ist derzeit in Unternehmen verschiedenster Größenklassen im Einsatz (von 25 Mio. DM Umsatz bis zum Automobilkonzern). Dabei kam es in dieser Vorlaufphase jedoch noch nicht zu einer Frühaufklärung im Verbund mit mehreren Unternehmen. Einige der dabei aufgetretenen Probleme sollen nun kurz angeschnitten werden:

1. In vielen Unternehmen besteht ein hoher direkter Handlungszwang. Man sieht es nicht gerne, wenn sich Mitarbeiter zu lange "im Konferenzzimmer" aufhalten. Es bietet sich deshalb an, Ergebnissitzungen von Trendanalysen mit umsetzungsbezogenen Aufgabenstellungen zu verbinden. So kann z.B. bei einer Sitzung zur Entwicklung eines Leitbildes gleich dessen Themenbereich "Produktpolitik" anhand eines Arbeitskreises zur Genерierung neuer Suchfeldideen (auf Basis der neu formulierten Leitlinien) konkretisiert werden. In einem anderen Fall wurde

die Suche nach neuen Trends an die Vorgabe der Unternehmensleitung an die einzelnen Fachabteilungen zur Entwicklung von Fachbereichsstrategien gekoppelt.

2. Es wird ab und zu die Auffassung vertreten, daß es ausreiche, die Trends extern oder durch eine Stabsabteilung ermitteln zu lassen. Hier wird ganz klar der Wert der Partizipation unterschätzt. In einem der Projekte zur Entwicklung eines Unternehmensleitbildes hat es sich ganz klar gezeigt, daß fast nur die Mitarbeiter konkret Trends als Prämissen in die Formulierung von Leitsätzen einbezogen haben, die auch Mitglieder des Scanning-Teams waren. Damit wird speziell bei solchen Projekten die Gefahr vermindert, daß zuviele "Worthülsen" ohne Aussagewert in das Leitbild Eingang finden.

3. Bei einem der Projektpartner bestand teilweise die Auffassung, daß man in der Branche Trendsetter sei. Damit wird dann gerechtfertigt, daß es sich garnicht lohne, Zeitschriften zu lesen, da diese Informationen meist nur aus dem eigenen Unternehmen kommen oder über die Konkurrenz berichten; diese kennen man aber selbst besser. Hier ist folgenden Informationspathologien nachzugehen: Zur Verminderung von Komplexität und Unsicherheit werden oft gerade nur die Informationsquellen herangezogen, die diese Auffassung bestätigen. Schwer zu lesende englische Fachzeitschriften werden oft nicht akzeptiert. Oder aber es besteht nur eine verminderte Kenntnis über den "Vorlaufwert" von Zeitschriften.

4. Der Punkt 3 kann auch auf einer allgemeineren Basis formuliert werden: Trendmeldungen bieten selten was Neues. Sicherlich werden es nicht Dutzende relevanter Trends sein, die in einem Quartal das Unternehmensumfeld verändern. Neu sind sie aber oft deshalb nicht, weil der Scanner anfangs nicht bereit ist, um die Ecke zu denken. Er filtert oft nur Meldungen aus, die direkte Auswirkungen auf sein Arbeitsfeld signalisieren und ihm deshalb auch oft vertrauter sind. Selten wird aber ein Artikel ausgefiltert, der nur Hinweise auf indirekte Auswirkungen gibt. Beispiel ist hier ein Artikel aus der Zeitschrift "Daedalus" über "die Veränderung der Bedeutung des gedruckten Wortes" aus dem Jahr 1981. Hieraus sind nicht nur Informationen für die Druckindustrie zu erkennen, sondern z.B. auch

Frühwarnsignale für Werbeabteilungen. Gelingt es, die Bereitschaft zum unkonventionellen Denken im Unternehmen zu fördern, so ist zu erwarten, daß der Neuigkeitsgrad der entdeckten schwachen Signale - und allerdings auch ihr Stadium der Ignoranz - zunehmen werden.

Ein Randproblem kann sich daraus ergeben, wenn mit STAR in einer Fachabteilung und nicht auf Unternehmensebene gestartet wird. Dann nämlich fehlt es zum einen wiederum an der Sensibilität gegenüber Entwicklungen außerhalb des eigenen Bereichs, die diesen aber berühren werden. So ist es z.B. sehr schwierig, das Interesse eines Technikers für mögliche Entwicklungen in der Gesetzgebung zu seinem Bereich zu gewinnen. Zum anderen verhindert aber oft auch das Ressort-Denken eine bereichsübergreifende Frühaufklärung. Man hält Informationen bewußt zurück oder aber z.B. ein Techniker legt keinen Wert auf die Diskussion technischer Entwicklungen und deren Implikationen mit Nicht-Technikern.

5. Doch auch die Aufnahme von Signalen geringerer Ignoranz hat oft noch Sinn. Damit ist die Verknennung des Werts der Kommunikation angesprochen. STAR ist mehr als nur ein Strategisches Informations- und Dokumentationssystem. Es ist ein Netzwerk: ein Netzwerk der am Scanning-Prozeß Beteiligten und ihrer Informationsquellen. Methoden wie die Delphi-Technik oder die Diskontinuitätenbefragung vermögen die Kommunikation im Netzwerk zu fördern und zu strukturieren. Denn oft ist es so, daß zwar manche sich ankündigenden Trendänderungen im Unternehmen in irgendeiner möglichen Grundtendenz bekannt und bewußt sind, aber in den seltensten Fällen wurde auch versucht, das Stadium der Ignoranz (Komplexität, Unsicherheit, ...) durch eine konzeptionell gestützte Vorgehensweise gemeinsam im Kreis der Beteiligten und Betroffenen zu vermindern.
- Sicher werden in jedem neuen Anwendungsfall neue Probleme auftauchen, da diese doch meist sehr situationsspezifisch sind. Deshalb ist es auch wichtig, STAR nicht als ein System zu betrachten, sondern als einen Prozeß, dessen Kernelemente durchaus abstrahierbar und damit auf andere Organisationen übertragbar sind.

C. Ratschläge für eine organisationspezifische Implementierung von STAR

Der Erfolg einer Einführung von STAR hängt wesentlich davon ab, wie gut es gelingt, die organisationspezifischen Komponenten in die Projektkonzeption miteinfließen zu lassen. Deshalb kann es kein allgemeingültiges Konzept geben, wie eine Strategische Frühaufklärung mit STAR zu implementieren ist. Hier sollen nur einige "Eckpfeiler" genannt werden.

I. Rollen und Funktionen der Beteiligten

Es kann beim Betreiben von STAR zweckmäßig sein, in folgende fünf Beteiligtebenen zu unterscheiden:

1. der STAR-Manager ("Scan Man"): Diese Person ist für die innerbetriebliche Abwicklung und Pflege von STAR verantwortlich.
2. der STAR-Pate: Diese Person stammt aus der obersten Führungsebene. Er hat einerseits dem STAR-Manager den notwendigen Rückhalt bei der Wahrung seines Amtes zu geben; er muß ihn aber auch andererseits ständig fordern, d.h. eine gewisse Nachfrage nach den Dienstleistungen von STAR geltend machen. Im Gegensatz zum STAR-Manager muß der STAR-Pate nicht Experte hinsichtlich der Methodik einer Strategischen Frühaufklärung sein; er muß jedoch ihre Intention überzeugend zu vertreten wissen.
3. der OE-Berater: Mit der Einführung von STAR ist eine ganze Reihe von Aspekten einer Organisationsentwicklung verbunden: Schulung der Erkenntnisfähigkeit und Sensibilität gegenüber schwachen Signalen, Aufbau von Erfahrungspotentialen hinsichtlich eines Managements Strategischer Informationen, Weiterentwicklung der Kommunikationsfähigkeiten in Netzwerken, Methodenschulung, Schulungen im Systemdenken und nicht zuletzt auch die Betreuung und Pflege des STAR-Prozesses. Ist der OE-Berater - wie das ISZ - auch auf Inhalte der Zukunftsforschung spezialisiert, so kann er auch Teilaspekte einer externen Informationsversorgung übernehmen.
4. die Unternehmensscanner: Wichtig bei der Auswahl der Scanner ist, daß ihre Teilnahme am Scanning-Prozeß auf einer freiwilligen Basis erfolgt. Es sollte sich dabei um Mitarbeiter handeln, die ein reges Interesse an der Zukunft des Unternehmens und dem Umfeld, in welchem es tätig ist, besitzen. Sie müssen sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit mitbringen, fachbereichsübergreifend und "um die Ecke" zu denken. Wichtige Nebenaspekte für den Erfolg ihrer Tätigkeit sind hier zu setzende Anreize (hoher Stellenwert der Tätigkeit im Unternehmen; spätere Teilnahme an internationalen "strategic issues groups" usw.) sowie die Rückkopplung der Ergebnisse.

5. das Top-Management: Allein das Commitment des Top-Managements für eine Strategische Frühaufklärung reicht i.a. nicht aus. Neben dem, daß es den STAR-Paten stellt, wird von ihm noch eine aktive und nach außen erkennbare Auseinandersetzung mit den wichtigsten strategischen Problemen erwartet. Auch ist es dem Prozeß förderlich, wenn möglichst viele Mitarbeiter, also auch die des Top-Managements, einen erweiterten Kreis der Unternehmensscanner bilden.

II. Mögliche Schritte einer Implementierung

Der Projektaufbau einer Implementierung richtet sich nach der Form der Initiierung. Mögliche Initiierungsformen sind die Ereignis-, die Aufgaben- sowie die Funktionsinitiierung. Ereignisinitiiert ist ein Projekt dann, wenn z.B. das überraschende Auftreten einer externen Herausforderung dazu führt, diesen Bereich in Zukunft nun systematischer zu beobachten. Aufgabeninitiiert ist z.B. ein Projekt zur Entwicklung eines Unternehmensleitbildes, wobei zur Sichtung der dort niederzulegenden Annahmen eine Strategische Frühaufklärung initiiert wird. Funktionsinitiierte Projekte basieren auf der Einsicht, daß eine permanente und systematische Strategische Frühaufklärung für das Unternehmen von Nutzen sei.

Im Vorfeld des Projektes sind die - unter C.I. besprochenen - Rollen und Funktionen zu verteilen und genauer zu definieren. In jeder Phase des Projektes müssen die Idee einer Strategischen Frühaufklärung und die Möglichkeiten der Anwendung ihrer Ergebnisse (oft immer wieder neu) vermittelt werden.

Könnte dann eine erste Scannergruppe konfiguriert werden, so sollten zuerst ihre Lesegewohnheiten erfaßt, überprüft und eventuell schrittweise neu gestaltet werden. Dabei müssen auch Aspekte der Arbeitsteilung Beachtung finden, d.h. daß die Lesezeit der Gruppe, so gering wie möglich zu halten ist. Auch der gerichtete Informationsbedarf kann bereits in dieser Phase in einer ersten Fassung definiert werden. Parallel dazu werden das Formular aus Abb. 2 sowie die Mikro/Makro-Matrix unternehmensspezifisch überarbeitet und ständig weiterentwickelt. Auch erste Aktivitäten eines Informationsmarketings zur Bewerbung einer Nutzung von gewonnenen Informationen und Erkenntnissen in Unternehmen sollten ergriffen werden.

Sind bereits eine Reihe verwertbarer Trendmeldungen eingegangen, so muß der Kommunikationsprozeß im Netzwerk organisiert und in Gang gebracht werden. Dabei ist darauf zu achten, daß beim Einsatz unterstützender Methoden (z.B. der Delphi-Technik) behutsam vorgegangen wird; ansonsten besteht die Gefahr, daß das methodische und nicht das inhaltliche Element die Diskussion dominiert.

Um dieser Kommunikation einen etwas offizielleren Charakter zu verleihen, erscheint oftmals die Institutionalisierung einer sogenannten "Strategic Issues Group" zweckmäßig.

In einer späteren Phase ist dann auch daran zu denken, herausragende Scanner in überbetriebliche und internationale Netzwerke (z.B. die "European Issues Group" des Stanford Research Instituts) zu integrieren (vgl. Müller, 1984).

D. Ausblick: zu überwindende Barrieren

Jeder, der sich die Einführung einer Strategischen Frühaufklärung zum Ziel setzt, wird auf eine Reihe von Barrieren stoßen, die nichts mit der Idee einer Frühaufklärung selbst zu tun haben, aber ihren Erfolg und ihre Qualität beeinträchtigen. Oft sind diese Barrieren auch nur langfristig zu überwinden.

Ein Beispiel dafür ist, daß es äußerst schwierig sein kann, qualifizierte Scanner in Unternehmen zu finden. Dies rührt allerdings wiederum daher, daß es bislang keine Ausbildung für sie gibt. So wäre es längst an der Zeit, die - in früheren Jahren in Verruf gekommene - Zukunftsforschung auf einer "seriöseren" Basis als Teildisziplin in eine angewandte Führungslehre aufzunehmen. Sie ist komplementäres Element zur Führungsphilosophie eines Strategischen Managements.

Neben diesem fehlenden Interesse und den mangelnden Möglichkeiten zur inhaltlichen und methodischen Beschäftigung mit der Zukunft kommt noch eine geringe Bereitschaft des traditionellen Managements zum Umgang mit schwachen Signalen hinzu. Gefordert werden "hard facts" und vor allem Zahlen. Auch hier kann nur über einen langfristigen Überzeugungsprozeß eine veränderte Men-

talität geschaffen werden.

Dieser Überzeugungsprozeß ist deshalb besonders schwierig zu führen, weil es nahezu keine Möglichkeiten der Erfolgszurechnung zu Aktivitäten einer Strategischen Frühaufklärung gibt. Man kann also meist nur jemanden von der Idee überzeugen, aber kaum Be-weise für ihren Nutzen führen (sieht man einmal von empirischen Untersuchungen z.B. zum Zusammenhang von "Ausmaß an Frühaufklärungsaktivitäten" und "Return on Investment" einer Organisation ab).

Wie wichtig die Überwindung dieser Barrieren bei den Beteiligten und Betroffenen ist, soll abschließend folgende Aussage des Vice President of Manufacturing and Employee Relations von Procter & Gamble unterstreichen (vgl. Cravens et al., 1980, S. 48): "... we know we will succeed only to the extent that our organization is properly geared to handle the difficult problems associated with either situation.

And this essential need brings us back full circle to people. It is only with an organization filled with people who see change as desirable and necessary - a way of life - that constructive change can be brought about in an orderly and gradual fashion through self-initiative. And it is only with an organization of people already change-oriented - people who even welcome the challenge of unanticipated demand for change - ..."

Literaturverzeichnis

- Albert, K.J., (Hrsg., 1983): The strategic management handbook, New York usw. 1983.
- Ansoff, H.I., (1976): 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.
- Bircher, B., (1976): Langfristige Unternehmensplanung, Bern und Stuttgart 1976.
- Böhler, H., (1983): Strategische Marketing-Früherkennung, Habilitationsschrift, Universität zu Köln, Köln 1983.
- Club of Rome (Hrsg., 1983): Der Weg ins 21. Jahrhundert, München 1983.
- Cravens, D.W., Hills, E., und Woodruff, B., (1980): Marketing decision making, concepts and strategy, Homewood 1980.
- Esser, M., Höfner, K., Kirsch, W., und Wieselhuber, N., (1984): Zum Stand der strategischen Unternehmensführung in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, in: Trux et al., (1984), Kapitel 12.
- Etzioni, A., (1975): Die aktive Gesellschaft, Opladen 1975.
- Fahey, L., King, W.R., und Narayanan, V.K., (1981): Environmental scanning and forecasting in strategic planning, in: Long Range Planning, 1981, Jan./Feb., S. 32-39.
- Kirsch, W., Esser, W.M., und Gabele, E., (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.
- Klein, H.E., und Linnemann, R.E., (1984): Environmental assessment: an international study of corporate practice, in: Journal of Business Strategy, 1984, Summer, S. 66-75.
- Malaska, P., (1983): Die Unvorhersehbarkeit zukünftiger Entwicklungen, in: Club of Rome (Hrsg., 1983), S. 203-213.
- Mauthe, K.D., Trux, W., Müller, G., und Kirsch, W., (1984): Strategische Exploration und Analysen als Basis der Planung Strategischer Programme, in: Trux/Müller/Kirsch (Hrsg., 1984), S. 37-212.
- Müller, G., (1981): Strategische Frühaufklärung, München 1981.
- Müller, G., (1984): "Strategic Issues Groups": Eine Möglichkeit zur Identifikation und Handhabung schwacher Signale, unveröffentlichtes Arbeitspapier, München 1984.
- Trux, W., Müller, G., und Kirsch, W., (Hrsg., 1984): Das Management Strategischer Programme, 2 Bände, München 1984.
- Wiedmann, K.P., (1984): Früherkennung, Früherkennung, Frühaufklärung: Zum Stand der Verwirklichung eines alten Wunsches im Sektor der Unternehmensführung, Arbeitspapier Nr. 25, Institut für Marketing, Universität Mannheim, 1984.
- Wilson, I.H., (1983): The benefits of environmental analysis, in: Albert (Hrsg., 1983), S. 9/1-9/19.