Strategische Frühaufklärung

Stand der Forschung und Typologie der Ansätze

Von Günter Müller

Mit dem Begriff der Strategischen Frühaufklärung ist die Forderung nach einer antizipativen Suche nach schwachen Signalen verbunden. Chancen zu neuen Erfolgspotentialen sollen frühzeitig aufgespürt werden; die Umgehung oder Umwandlung der Risiken soll rechtzeitig vorbereitet und angegangen werden. Ziel dieser Arbeit ist es, einen Überblick über das Erkenntnisobjekt „Strategische Frühaufklärung" zu geben. Damit verbunden ist auch die Bildung einer Typologie der anwendungsorientierten Ansätze.

1. Historische Entwicklungslinien bei Ansätzen zur Beobachtung des sozio-ökonomischen Feldes von Organisationen

Auch wenn das Problemfeld „Frühaufklärung" aktuell im Bereich Marketing immer häufiger thematisiert wird [1], so erlangte es seine derzeitige Aufmerksamkeit ursprünglich durch die Arbeiten von *Ansoff* (1976, 1984) zum Strategischen Management. Er stellt die Frühaufklärung ("before fact approach") dem traditionellen Krisenmanagement ("after fact approach") gegenüber. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, daß sich Unternehmen aufgrund der zunehmenden Komplexität, Turbulenz und auch Unvorhersagbarkeit des Unternehmensumfeldes immer häufiger sogenannten strategischen Überraschungen ausgesetzt sehen. Um zumindest einen Teil dieser Überraschungen zu vermeiden, ist es erforderlich, zukünftig zu erwartende Gefahren und Gelegenheiten möglichst frühzeitig aufzuspüren. Dies kann deshalb möglich sein, weil sich die meisten zukünftigen Ereignisse und Entwicklungen durch sogenannte „schwache Signale" ankündigen und damit vorerst einmal antizipierbar sind.

Es ist damit unschwer einsichtig, daß die Qualität einer Strategischen Frühaufklärung in hohem Maße von den Möglichkeiten zur Prognose der Systementwicklung abhängt. Dabei stellt das Auftreten sogenannter Diskontinuitäten ein besonders schwerwiegendes Problem dar. Diskontinuitäten sind Richtungsänderungen (Strukturbrüche) oder Niveauänderungen (Unstetigkeiten).

Die meisten der strategisch relevanten Diskontinuitäten haben die Eigenschaft, daß sie mit den bekannten quantitativen (statistischen oder ökonometrischen) Modellprognosen nicht mehr vorhersagbar sind. Dies ist zum einen deshalb der Fall, weil die Veränderung sich nicht mehr als eine kausallogische Gesetzmäßigkeit der Vergangenheit erklären läßt, und zum anderen die die Veränderung bewirkenden „dritten Variablen" meist nicht quantifizierbar sind. So muß man sich z.B. eine Niveauänderung (im weiteren Sinne der Katastrophentheorie) so vorstellen, daß ein bislang gültiger Zusammenhang von Systemvariablen durch neue „dritte Variablen" überlagert wird. Ihr – zuerst meist nur rudimentärer – Einfluß auf das System schlägt sich aber im gesamten Systemzustand noch nicht merkbar nieder. Erst nachdem der Einfluß eine gewisse Kumulation überschritten hat, springt das System auf eine andere Zustandsebene [2].

Gelingt eine Antizipation zukünftiger Entwicklungen und Ereignisse, so kann eine Unternehmensplanung prinzipiell durch eine Frühaufklärung verbessert werden, indem sie zeitlich abgestufte Reaktionsstrategien auf die alternativ möglichen Zukünfte entwickelt und bereithält. Damit nähert sich die Planungswissenschaft anders als das Marketing dem Problemfeld „Frühaufklärung". Während es im einen Fall primär um die Verlängerung der Reaktionszeiten auf externe Veränderungen geht, soll im Fall des Marketings, um mit *Levitt* (1960) zu sprechen, vor allem eine Marketing-Kurzsichtigkeit auf produktbezogene Sachziele vermieden werden.

Versucht man die wichtigsten Entwicklungslinien des Themenbereichs „Frühaufklärung" zu rekonstruieren, so bietet es sich an, die Entwicklungen im deutschen und im anglo-amerikanischen Sprachraum zu unterscheiden. Im anglo-amerikanischen Sprachraum wird die Diskussion des Themenbereichs „Frühaufklärung" unter den Begriffen "environmental scanning", "environmental assessment" oder "environmental forecasting" geführt. *Wilson* (1983) unterbreitete zu einer Begriffsklärung folgenden Vorschlag: Man spricht beim Beobachten bereits bekannter Phänomene vom "monitoring", dagegen beim Suchen nach neuen Phänomenen – auch außerhalb der bestehenden Domänen – vom "scanning"; beides faßt man dann zur sogenannten "environmental analysis" zusammen.

Der Beginn einer systematischen Beobachtung des sozio-ökonomischen Feldes in größerem und systematischerem Maße geht wahrscheinlich auf das Jahr 1967 zurück, als bei *General Electric* eine strategische Planung initiiert wurde. Eine erste wissenschaftliche Arbeit zu diesem Themenbereich ist *Aquilars* (1967) "Scanning the Business Environment". Ziel dieser Arbeit war die Systematisierung der verschiedenen Beobachtungsaufgaben und die Inbezugsetzung der Unternehmung zu ihrem Umfeld. Relativ bald schälte sich dann die Technologie als Frühaufklärungsbereich von besonderem Interesse heraus. Als wegweisende Arbeit sei hier die von *Bright* (1970) erwähnt. Gerade aber auf dem Gebiet der technologischen Vorhersage war auch die Kritik sehr groß, weil entweder viele Vorhersagen irrten oder sich aber auch im Sinne einer "self fullfilling prophecy" erfüllten, ohne daß ihre tatsächliche und allgemeine Erwünschbarkeit überprüft werden konnte.

Wie bereits erwähnt, ging der entscheidende Impuls für das Betreiben einer Strategischen Frühaufklärung von *Ansoff* (1976) durch

Dr. *Günter Müller* ist Privatdozent am Institut für Organisation der Universität München, Prof. Dr. *Werner Kirsch*.

die Entwicklung des Konzepts der schwachen Signale aus. Es ist heute theoretische Grundlage der meisten Arbeiten zu diesem Themenbereich.

Auch die Arbeiten im deutschsprachigen Raum bauen im allgemeinen auf dem Konzept der schwachen Signale auf. Im deutschsprachigen Raum wird die Problematik unter den Begriffen „Frühwarnung", „Früherkennung" und „Frühaufklärung" diskutiert; eine „Frühaufklärung" unterscheidet sich von einer „Frühwarnung" dadurch, daß mit einer Warnung – rein sprachlich – nur Hinweise auf potentielle Krisen verbunden sind, während eine „Frühaufklärung" auch auf Gelegenheiten, wie z.B. Ideen zu neuen Geschäften, aufmerksam zu machen hat. Folgende Autoren(gruppen) aus der Wissenschaft haben sich dabei mit dem Problembereich schon eingehender auseinandergesetzt:

- *Gomez* (1983, 1985): Aufbau eines Frühwarnsystems für ein Verlagsunternehmen;
- *Hahn* und Mitarbeiter [3]: Auf Indikatorenkatalogen basierende Systeme (eines Krisenmanagements);
- *Kirsch* und Mitarbeiter [4]: Philosophie und Aufbauorganisation einer Strategischen Frühaufklärung;
- *Köhler* und Mitarbeiter [5]: Strategische Marketing-Früherkennung;
- *Kühn* und Mitarbeiter [6]: Problemerkennung im Lichte der Entscheidungstheorie;
- *Rieser* (1978, 1980): Ablauforganisation einer Frühaufklärung;
- *Zahn* (1979, 1984a, 1984b): Auseinandersetzung mit dem Problem des Auftretens von Diskontinuitäten; Definition des strategischen Informationsbedarfs.

Sowohl hinsichtlich der deutschsprachigen als auch der englischsprachigen Arbeiten muß gesagt werden, daß ihr Einfluß auf die Ausfüllung der Frühaufklärungsfunktion in der Unternehmenspraxis im allgemeinen als äußerst gering zu bezeichnen ist. Auch umgekehrt kann festgestellt werden, daß nur wenige wissenschaftliche Ansätze sich mit konkret bestehenden Ansätzen aus der Praxis und deren Weiterentwicklung auseinandersetzen. Meist wurde versucht, „das Rad neu zu erfinden", ohne sich vorher die Mühe der umfassenden Rekonstruktion des Bestehenden zu machen und auf diesem aufbauend weiterzuarbeiten.

2. Ansätze zur Verwirklichung einer strategischen Frühaufklärung

Ein erster Ansatz, um – unter den gegebenen Umständen – zu einer besseren Erkenntnis hinsichtlich des Anwendungsstandes zu kommen, wird dabei in der Entwicklung einer Typologie von Ansätzen zur Strategischen Frühaufklärung gesehen. Eine Möglichkeit, zu einer solchen Typologisierung zu kommen, besteht über die Differenzierung der konzeptionellen Orientierung der Ansätze. Vor diesem Hintergrund bietet sich eine fünffache Untergliederung an [7]:

(1) Indikatorenorientierte Ansätze: Dabei handelt es sich im allgemeinen um nicht-vernetzte Indikatorensysteme. Sie können als einfache Kennzahlensysteme auftreten, als (Früh-)Indikatorensysteme oder als aggregierte Spezialindikatoren.

(2) Modellorientierte Ansätze: Dabei handelt es sich um Modelle aus dem System Dynamics (z.B. Feedback-Diagramme), um Szenarios sowie um Entscheidungs- und Simulationsmodelle.

(3) Analyseorientierte Ansätze: Beim analyseorientierten Ansatz stehen verschiedene analytische Verfahren im Mittelpunkt, durch deren Anwendung man sich eine systematische Identifikation, Erfassung, Auswertung und Interpretation schwacher Signale erhofft. Dabei soll – in Anlehnung an *Mauthe* (1984, S. 226 ff.) – in bezugsrahmengebundene und -indifferente Methoden unterschieden werden. Eine dritte Gruppe bilden Ansätze mit einem Methoden-Mix.

(4) Informationsquellenorientierte Ansätze: Dabei handelt es sich um Ansätze, bei denen die Art der zur Verwendung kommenden Informationsquellen wesentlich ist bei der Gestaltung des Konzeptes. Auch hier bietet es sich an, drei Kategorien zu unterscheiden: partizipatives Recherchieren für Ansätze, in denen die Systemnutzer am Recherchieren der Informationen beteiligt sind, sowie eigenes Recherchieren beim Träger des Ansatzes mit und ohne regelmäßige Publikation.

(5) Netzwerkorientierte Ansätze: Dabei handelt es sich um Ansätze, bei denen der (nahezu) vollständige Informationsverarbeitungsprozeß innerhalb eines Netzwerkes von Personen (bzw. Hosts von Datenbanken) bewältigt wird.

Auch diese Untergliederung ist nicht absolut trennscharf. Viele der angeführten Ansätze haben auch Wesensmerkmale anderer Kategorien. Es sollen hier also lediglich Schwerpunkte in der generellen Orientierung der anwendungsorientierten Frühaufklärungsansätze aufgezeigt werden.

2.1. Frühindikatorensysteme

Gegenstand des Indikatorverfahrens ist die Analyse des Zusammenhanges zwischen phasenverschobenen (quantitativen oder qualitativen) Zeitreihen. Statistische Größen, die einen "Lead" gegenüber einer Referenzgröße aufweisen, bezeichnet man als Frühindikatoren. Die den Indikatorverfahren zugrunde liegende Theorie basiert auf einer Wenn-Dann-Beziehung: Das Eintreten der Wenn-Komponenten determiniert eine Realisation der zeitlich nachgelagerten Dann-Komponenten.

Entscheidender Nachteil von Frühindikatorenansätzen ist deren mangelnde theoretische Erklärbarkeit in Form von Abhängigkeiten. *Henschel* (1979, S. 53) weist darauf hin,

daß dann, wenn eine solche Beziehung zwischen Indikator und Referenzgröße theoretisch erklärbar wäre, viel besser zu beurteilen wäre, ob die in der Vergangenheit beobachtete zeitliche Invarianz auch für die Zukunft erwartet werden kann.

- Der Indikatoransatz ist als ausschließlicher Ansatz zur Strategischen Frühaufklärung kritisch zu beurteilen, da er auf einer eher traditionellen, kausallogischen Frühaufklärungsphilosophie beruht und im allgemeinen eine vorwissenschaftliche Auswahl von Indikatoren impliziert, die kaum einer Fundamentalkritik zugänglich ist. Mit der Forderung nach einem „Diskontinuitätenmanagement" scheint dieser Ansatz kaum verträglich zu sein.

2.2. Das Denken in Modellen und Systemen

Geht man prinzipiell von einer Unvorhersagbarkeit der Zukunft aus, so nimmt das „Denken in Modellen" in zweifacher Weise eine besondere Rolle innerhalb einer Strategischen Frühaufklärung ein: Erstens geht die Argumentation für eine modell-orientierte Betrachtungsweise von der Annahme aus, daß schwache Signale keine isolierten Einzelereignisse sind; sie müssen vielmehr als eine Erscheinung in einem vernetzten System gesehen werden. Zweitens wächst mit der Erkenntnis einer Unvorhersagbarkeit der Zukunft das Bedürfnis nach einer Möglichkeit zur Simulation alternativer Entwicklungsverläufe und deren Einfluß auf die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens.

Grenzen werden den modellorientierten Ansätzen meist durch eine zu geringe Fundierung der Daten und postulierten Beziehungsmuster gesetzt. Ein weiteres Gegenargument ist der Zweifel an der dauerhaften Gültigkeit der zugrunde gelegten Beziehungskonstellationen. Dieses Problem kann jedoch durch das Arbeiten mit sogenannten „Alternativ-Modellen" abgeschwächt werden.

Es ist aber nicht nur die fehlende zeitliche Gültigkeit der Modellannahmen, die den modellorientierten Ansätzen Probleme bereitet, sondern auch – resultierend aus dem geringen Strukturierungsgrad strategischer Probleme – die Unwissenheit darüber, ob man das Problem überhaupt innerhalb eines geeigneten Kontextes handzuhaben versucht. Da es wahrscheinlich den geeigneten Kontext bei strategischen Problemen nicht gibt, bietet es sich an, eine Multi-Kontext-Forschung anzustreben. Für die modellgestützte Systemanalyse hat *Checkland* (1981) mit dem "soft-system-thinking" einen ersten beachtenswerten Ansatz zur Handhabung dieses Problems entwickelt.

Was hinsichtlich des Arbeitens mit einem modellorientierten Ansatz einer Strategischen Frühaufklärung klar werden sollte, ist, daß das „Denken in Modellen" von dem klassischen hard-fact-Denken loszulösen ist; ein „Denken in Modellen" soll vielmehr dem „strategischen Manövrieren in (nahezu) unbekanntem Gelände" einen spielerischen Zug zum Zwecke eines Lernprozesses im Umgang mit dem System und seinem Abbild – dem Modell – verleihen.

2.3. Die Suche nach schwachen Signalen innerhalb bezugsrahmengebundener und -indifferenter Analysemethoden

Bezugsrahmengebundene Ansätze sind dadurch gekennzeichnet, daß ein theoretischer Bezugsrahmen vorliegt, der zum einen für die Explikation strategischer Probleme relevant ist und für den zum anderen eine explizit strukturierte Prozeßvorschrift besteht. Solche Ansätze (bzw. Methoden) sind hinsichtlich ihrer Interpretation an den jeweiligen theoretischen Bezugsrahmen gebunden, d.h. die Methode kann nicht unabhängig von diesem verwendet werden.

Hingegen besitzen bezugsrahmenindifferente Ansätze zwar eine Verfahrensvorschrift, ihre Anwendung ist jedoch nicht an einen strategisch relevanten Bezugsrahmen gebunden. Dies bedingt, daß zu ihrer Interpretation ein sinngebender Bezugsrahmen hinzugezogen werden muß, der über die Beteiligten zu rekonstruieren ist.

Eine besondere Bedeutung kommt hier nahezu allen Instrumenten der Strategischen Analyse zu. *Kirsch* und *Trux* (1983) gehen von der Annahme aus, daß eine Strategische Frühaufklärung nicht innerhalb eines Frühaufklärungssystems wahrzunehmen ist, sondern die Kernaufgabe jedes Strategischen Managements schlechthin darstellt. Dies bedeutet, daß die Instrumente eines Strategischen Managements so ausgelegt sein müssen, daß sie dieser Aufgabe auch gerecht werden können. So sollte z.B. die mit einer Frühaufklärung verbundene Forderung nach Verstärkung schwacher Signale durch Unschärfebeurteilungen möglichst auf alle Instrumente einer Strategischen Analyse übertragen werden.

Auch hinsichtlich der analyseorientierten Ansätze einer Strategischen Frühaufklärung muß ein Methodendefizit beklagt werden. Die bereits bestehenden theoretischen Bezugsrahmen einer Strategischen Frühaufklärung, wie z.B. das „Konzept der schwachen Signale" von *Ansoff* (1976) oder das „Konzept der Drittvariablen" von *Galtung* (1978), bedürfen erst noch einer Methodenentwicklung, um über ihren praktischen Einsatz zu einer Fortentwicklung in Richtung auf eine wohlstrukturierte Theorie zu gelangen.

2.4. Die Orientierung von Ansätzen an Informationsquellen

Der Ansatz einer Strategischen Frühaufklärung kann auch in erheblichem Maße durch die Art und Weise der Informationsbeschaffung geprägt sein. Die Begründung für diese Betonung der Informationsquellen liegt darin, daß die besten Analysemethoden, Indikatoren und Modelle nichts nutzen, wenn es nicht gelingt, frühzeitig die relevanten Informationen aufzuspüren und ins Interesse der Betroffenen zu rücken.

Eine Möglichkeit zur Sicherung eines breit angelegten Scannings und zur Hebung des Interesses an den frühaufklärenden Informationen besteht sicherlich in der Einbeziehung der Informationsadressaten in den Suchprozeß.

Es soll hier in diesem Zusammenhang von einer partizipativen Frühaufklärung gesprochen werden.

Natürlich kann man die Sammlung der Umfeldinformationen nicht auf dem Mitarbeiter als einziger Informationsquelle beruhen lassen, da in den meisten Fällen doch eine gewisse „Betriebsblindheit" und ein fehlendes Expertenwissen zu bemängeln sind. Weitere Möglichkeiten bestehen in der Einrichtung spezieller vom Unternehmen oder einer überbetrieblichen Organisation getragener Sensorensysteme. Dabei kann es sich um eine Fachabteilung handeln, die Träger der Frühaufklärungsfunktion ist, oder aber auch um „Verbraucherabteilungen", „Lobbyisten-Abteilungen", „Prosumenten-Abteilungen" usw., die die angesprochenen Personenkreise auch von außerhalb des Unternehmens in die Frühaufklärungsfunktion mit einbeziehen.

Frühaufklärungsinformationen können aber auch von außen zugekauft werden. Das kann dadurch geschehen, daß man die entsprechenden Zeitschriften abonniert und auswertet oder sich einen Experten zu einem organisationsinternen Seminar einlädt. Damit ist eine Form der Kooperation zur Gewinnung schwacher Signale angesprochen; viele andere sind noch denkbar wie z.B. Kooperationen mit den Konsumenten. Es sollen also Wege gegangen werden, die den Streubereich des Unternehmensradars erweitern, um so den Interessentengruppen am Unternehmen näherzukommen.

2.5. Der Netzwerk-Gedanke im Mittelpunkt von Frühaufklärungs-Ansätzen

Auf Grund der wachsenden Komplexität der zu handhabenden Probleme aus dem Umfeld von Individuen und Organisationen wuchs der Wunsch nach Betätigung in kleinen, überschaubaren Netzwerken, in denen, unabhängig von der sonst bekleideten hierarchischen Position eines Netzwerk-Mitglieds, bestimmten Zielen nachgegangen wird. Ein solches Ziel kann das „Aufspüren" von (schwachen) Signalen zu neuen Geschäften sein.

Da der Netzwerk-Gedanke durch die Probleme der Gegenwart erst zu seiner neuen heutigen Bedeutung kam, gibt es natürlich nur wenige Ansätze, die erste Versuche in Richtung auf eine Nutzung von Netzwerken für eine Strategische Frühaufklärung darstellen.

3. Eine kritische Beurteilung des Entwicklungsstandes einer Strategischen Frühaufklärung sowie Perspektiven seiner Verbesserung

Betrachtet man den Umfang und die Vielfalt der in den vorangegangenen Ausführungen zum Ausdruck gekommenen Ansätze einer Strategischen Frühaufklärung, so klafft hier doch ein deutlicher Widerspruch zur Beurteilung des Anwendungsstandes in den verschiedenen wissenschaftlichen Arbeiten zur Thematik. Dieser „Misfit" wird hier auf spezielle Probleme bei einer Beurteilung des Anwendungsstandes zurückgeführt.

3.1. Probleme bei einer Beurteilung des Anwendungsstandes und erste empirische Erkenntnisse

Empirische Erkenntnisse zur Verbreitung einer Strategischen Frühaufklärung gibt es bislang nur in äußerst begrenztem Umfang. Die hinsichtlich der hiesigen Problemauffassung wohl interessanteste empirische Studie stammt von *Jain* (1984). Zur Erfassung des Entwicklungsstandes einer Strategischen Frühaufklärung wurden dort vier Phasen gebildet, wobei bemerkenswert ist, daß nur 31% der befragten Unternehmen über die Phase 2 (man beobachtet das Umfeld, um spezielle Ereignisse besser verstehen zu können) hinauskommen. Zum Erreichen der Phase 4 (man betreibt ein „strategisches Scanning", um nach Wettbewerbsvorteilen Ausschau zu halten) muß an mindestens drei Jahre Entwicklungszeit gedacht werden.

Die Schwerpunkte der Frühaufklärungsaktivitäten hängen von den jeweiligen Entwicklungsstadien ab. Es kann die Aussage getroffen werden, daß die Beobachtung ökonomischer Entwicklungen am nächsten liegend ist und auch gleichzeitig das höchste Maß an Vertrauen hinsichtlich ihrer Zuverlässigkeit genießt. Am anderen Ende der Skala ist die Beobachtung der gesellschaftlichen Entwicklungen anzusiedeln.

Hinsichtlich des Methodeneinsatzes kann etwa folgende Rangordnung angenommen werden, wobei die am meisten eingesetzte Technik zuerst genannt wird [8]: Szenario-Technik, Trend-Extrapolation, Trend-Impact-Analyse, Brainstorming, Experten-Befragung (Delphi-Technik), ökonometrische und statistische Modellrechnungen, Simulationsmodelle, Cross-Impact-Analysen und Entscheidungsbaumverfahren.

Als größtes Problem beim Betreiben einer Strategischen Frühaufklärung wird die Einschätzung der Auswirkungen eines Trends oder Ereignisses auf das Unternehmen angesehen, während interessanterweise ein Mangel an konzeptionellen Ansätzen für ein Monitoring nicht als ein zentrales Problem empfunden wird.

Versucht man zu einer Gesamtbeurteilung des Entwicklungsstandes einer Strategischen Frühaufklärung in der Wissenschaft zu kommen, so fällt z.B. *Böhler* (1983, S. 50) das Urteil, daß sich dieses Forschungsgebiet noch weitgehend im vorwissenschaftlichen Stadium befindet, was u.a. aus uneinheitlichen Termini und Begriffsauffassungen zu entnehmen sei. Ähnlich beurteilt auch *Wiedmann* (1984) die Situation: Die Arbeiten zur Frühaufklärung befinden sich noch im Stadium des „Propagierens, Sammelns und Sortierens"; es fehlt an völlig neuen Erkenntnissen und Methoden.

Wie gezeigt werden konnte, wäre es nun aber verfehlt, aus den wissenschaftlichen Diskussionen zur Beschreibung des Anwendungsstandes auf den tatsächlichen Erfahrungsstand in Sachen Strategischer Frühaufklärung zu schließen. Sicherlich muß der Anwendungsstand in den USA als höher beurteilt werden. Dies dürfte zum einen aus der höheren Bereitschaft der Amerikaner zur Anwendung neuer Managementtechniken und deren generell größerem

Interesse an der „Zukunft" als Erkenntnisobjekt herrühren; andererseits verfügen aber die amerikanischen Unternehmen über mehr personelle Ressourcen mit Fachkenntnissen auf diesem Gebiet.

Versucht man den Anwendungsstand einer generellen Beurteilung zu unterziehen, dann kann gesagt werden, daß die Anerkennung der Notwendigkeit zur Installation strategischer Frühaufklärungssysteme sich schon beachtlich durchgesetzt hat. Es kann also durchaus angenommen werden, daß an der theoretischen und praktischen Verwirklichung dieser Idee einer Strategischen Frühaufklärung intensiv gearbeitet wird. Meist werden aber noch nicht ihre speziellen Anforderungen und Probleme (vor allem im Unterschied zur operativen Frühaufklärung) erkannt und damit zu viel Gewicht auf das methodische und zu wenig auf die ihr eigene Denk- und wohl auch Vermittlungsweise gelegt. Man könnte hier auch von der Notwendigkeit einer Philosophie der Strategischen Frühaufklärung sprechen.

Auch hat gerade eine Strategische Frühaufklärung noch sehr unter dem „Stigma einer Spielerei" zu leiden. Ihr Nutzen ist – auch langfristig – nur bedingt direkt nachweisbar, da Investitionen in diese Art von Aktivität wiederum nur äußerst schwierig gegenüber Dritten zu rechtfertigen sind.

Dieses damit verbundene Diskontierungsphänomen der Zukunft wird unterstützt durch ein weitreichendes Versagen der klassischen, langfristigen Prognosetechniken aus der Statistik und Ökonometrie. Eine Strategische Frühaufklärung wird noch zu sehr mit dem Anspruch einer Vorhersage der Zukunft verbunden; dabei ist ihr definiertes Ziel lediglich die systematische und methodische Auseinandersetzung mit möglichen „Zukünften".

Trotzdem sind inzwischen auf der wissenschaftlichen Seite einige neue Leitideen zur Strategischen Frühaufklärung formuliert worden, und auf der Seite der Unternehmenspraxis wurden genügend experimentelle Erfahrungen gewonnen, so daß die Anwendung nun in eine neue Phase kommen müßte.

3.2. Leitideen für die Weiterentwicklung einer Strategischen Frühaufklärung

Es wird hier eine Reihe von Wegen gesehen, die einen Beitrag zur Verbesserung einer Strategischen Frühaufklärung leisten könnten:

(1) Die Forschung darf sich nicht weiterhin mit der distanzierten „Grünen-Tisch-Perspektive" begnügen. Keine der hier bekannten Arbeiten hat sich z.B. um eine umfassende Rekonstruktion und vergleichende Typologie bestehender Ansätze aus der Unternehmenspraxis bemüht, von wo aus aber wesentliche Anregungen entnommen werden können. Auch haben nur wenige Autoren die Beobachterposition verlassen und sind zum Teilnehmer beim Entwurf und der Erprobung eines Betriebsmodells geworden.

(2) Die Forschungsinvestitionen sollten nicht nahezu ausschließlich in die Gestaltung der Methoden und ihres Einsatzes im Modell gelenkt werden. Mindestens genauso wichtig erscheint es, die mit einer Strategischen Frühaufklärung verbundene (System)Philosophie oder Logik neu zu betonen, ihre Inhalte herauszuarbeiten und ihre „Anwendung" ebenso wie das Methoden-Know-how in das für das Betreiben einer Strategischen Frühaufklärung erforderliche Know-how miteinzubeziehen. Damit sind auch bestimmte Anforderungen an die Organisation einer Strategischen Frühaufklärung zu richten.

(3) Um eine möglichst realitätsnahe Handhabung der Frühaufklärungsfunktion zu gewährleisten, ist es auch erforderlich, den Menschen als Betroffenen, Benutzer und Teilnehmer im Lichte einer illusionslosen Betrachtung seiner handlungsleitenden Interessen und „Weltanschauungen" in die wissenschaftliche Erörterung miteinzubeziehen. Die bislang überpointierte Sichtweise einer mehr mechanistischen Frühaufklärung wird wahrscheinlich kaum zu erheblichen Fortschritten in der Anwendung führen.

(4) Es scheint wenig Sinn zu geben, eine Strategische Frühaufklärung losgelöst vom Führungssystem einer Organisation zu diskutieren. Nur wenige Ansätze messen diesem „Schnittstellen- und Integrationsproblem" die ihm gebührende Bedeutung bei.

(5) Die Entwicklung einer Strategischen Frühaufklärung muß als ein komplexes Problem betrachtet werden. Seine Bewältigung bedarf letztlich einer Multi-Paradigma-Forschung. Komplexe Probleme handzuhaben heißt, die Erkenntnisse mehrerer Disziplinen zu verwenden, denen ganz unterschiedliche „Betrachtungsweisen" bzw. „Paradigmen" zugrunde liegen. Man kann die Strategische Frühaufklärung demnach auch als Multi-Paradigma-Forschung bezeichnen. Keine der durch eine zusätzliche Erkenntnisperspektive als relevant erachteten Disziplinen kann demnach für sich in Anspruch nehmen, das Problem der Strategischen Frühaufklärung umfassend definieren zu können.

(6) In einer Hinzuziehung der „Zukunftsforschung" wird eine wesentliche Erweiterung möglicher Erkenntnisperspektiven gesehen [9].

Mit diesem Beitrag war die Absicht verbunden, einen kommentierten Überblick über die verschiedenen Ansätze einer Strategischen Frühaufklärung zu geben. Sie sollten einen Eindruck von der Vielfalt möglicher Vorgehensweisen vermitteln. Gleichzeitig sollte mit diesem Beitrag aber auch die Auffassung vermittelt werden, daß es den „optimalen" Ansatz einer Strategischen Frühaufklärung nicht gibt, sondern daß jedes Unternehmen baukastenartig seine eigene und der jeweiligen Situation gerecht werdende Vorgehensweise entwickeln sollte.

Neuerscheinungen zur Wirtschaftspolitik



Wolfgang Bohling und Dieter Masberg (Hg.)
Lexikon Wirtschafts-politik
Die Institutionen
1986. 236 Seiten mit 6 Abb. und 11 Tabellen. DM 22,– (BSR 310)

Dieter Seifried
Gute Argumente: Energie
1986. 157 Seiten mit 59 Graphiken von Bruno Natsch. DM 14,80 (BSR 318)

Peter von Blanckenburg
Welternährung
Gegenwartsprobleme und Strategien für die Zukunft
249 Seiten mit 15 Schaubildern und 27 Tabellen. Paperback DM 22,– (BSR 308)

Jahrbuch Dritte Welt 1986
Daten – Übersichten – Analysen
Herausgegeben vom Deutschen Übersee-Institut Hamburg.
215 Seiten. Paperback DM 19,80 (BSR 304)

Beck'sche Schwarze Reihe

Anmerkungen

[1] Vgl. z.B. *Böhler* (1983) sowie *Wiedmann* (1984).

[2] Vgl. *Galtung* (1978) zum Ansatz der „dritten Variablen" sowie *Zahn* (1979, 1984a) zur Behandlung des Diskontinuitätenproblems innerhalb der Katastrophentheorie.

[3] Vgl. *Hahn* (1983), *Hahn/Krystek* (1984), *Klausmann* (1983), *Krystek* (1980).

[4] Vgl. *Kirsch/Trux* (1983), *Krampe/Müller* (1983), *Müller* (1981, 1985, 1986), *Müller/Zeiser* (1983), *Müller/Smith* (1984), *Trux* et al. (1984), Kap. 4.

[5] Vgl. *Böhler* (1983), *Köhler* (1981) sowie *Köhler/Böhler* (1984).

[6] Vgl. *Kühn* (1980a, 1980b) sowie *Kühn/Walliser* (1978).

[7] Vier dieser Kategorien wurden in Anlehnung an *Wiedmann* (1984) gewählt. Zu einer Darlegung der in die gebildeten Kategorien fallenden Ansätze vgl. *Müller* (1986).

[8] Vgl. *Esser* et al. (1984b), S. 540, *Jain* (1984), S. 125 sowie *Klein/Linneman* (1984), S. 72.

[9] Seit geraumer Zeit hat die Zahl derer, die sich professionell und auf einer seriösen Basis mit der Zukunftsforschung auseinandersetzen, ständig zugenommen. Diese Entwicklung macht auch vor der Unternehmensplanung nicht halt, wo sich in angesehenen Zeitschriften wie der *Long Range Planning* oder dem *Journal of Business Strategy* immer häufiger Aufsätze zu diesem Themenkreis finden lassen; vgl. z.B. *Edmunds* (1982), *Eppink* (1981), *Holloway* (1978), *Nanus* (1982), *Renfro* (1983), *Wissema* (1981) oder aber auch das Buch von *Amara/Lipinski* (1983).

Literaturverzeichnis

Aguilar, F.J. (1967): Scanning the business environment, New York 1967.

Albert, K.J. (Hrsg.) (1977): The strategic management handbook, New York usw. 1983.

Amara, R.; Lipinski, A.J. (1983): Business planning for an uncertain future – scenarios and strategies, New York 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.

Ansoff, H.I. (1984): Implanting strategic management, Hemel Hempstead 1984.

Berthel, J. (Hrsg.) (1984): Theorie und Praxis innovationsorientierter Unternehmensführung, Arbeitspapier der Universität-GH-Siegen, Siegen 1984.

Böhler, H. (1983): Strategische Marketing-Früherkennung, Habilitationsschrift, Universität zu Köln, Köln 1983.

Bright, J.R. (1970): Evaluating signals of technological change, in: Harvard Business Review Januar/Februar 1970, S. 62–70.

Buchinger, G. (Hrsg.) (1983): Umfeldanalysen für das strategische Management, Wien 1983.

Checkland, P.B. (1981): Systems thinking, systems practice, Chichester 1981.

Edmunds, S.W. (1982): The role of futures studies in business strategic planning, in: The Journal of Business Strategy, Fall 1982, S. 40–46.

Eppink, D.J. (1981), Futures research: is it used?, in: Long Range Planning, April 1981, S. 33–36.

Esser, W.-M.; Höfner, K.; Kirsch, W.; Wieselhuber, N. (1984b): Der Stand der Strategischen Unternehmensführung in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, in: *Trux* et al. (1985), Kap. 12.

Galtung, J. (1978): Methodologie und Ideologie, Band I, Frankfurt/M. 1978.

Geist, M.N.; Köhler, R. (Hrsg.) (1981): Die Führung des Betriebes, Festschrift für Curt Sandig, Stuttgart 1981.

Gomez, P. (1983): Frühwarnung in der Unternehmung, Bern 1983.

Gomez, P. (1985): Frühwarnung und Strategische Unternehmensführung, in: Management Forum 1985, Band 5, S. 155–176.

Hahn, D. (1983): Frühwarnsysteme, in: *Buchinger* (1983), S. 3–26.

Hahn, D.; Krystek, U. (1984): Frühwarnsysteme als Instrument der Krisenerkennung, in: *Staehle/Stoll* (1984), S. 3–24.

Henschel, H. (1979): Wirtschaftsprognosen, München 1979.

Holloway, C. (1978): Does futures research have a corporate role? in: Long Range Planning, Oct. 1978, S. 17–24.

Jain, S.C. (1984): Environmental scanning in U.S. corporations, in: Long Range Planning, Nr. 2 (1984), S. 117–128.

Kirsch, W.; Roventa, P. (Hrsg.) (1983): Bausteine eines Strategischen Managements – Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, Berlin, New York 1983.

Kirsch, W.; Trux, W. (1983): Strategische Frühaufklärung, in: *Kirsch/Roventa* (1983), S. 225–236.

Klausmann, W. (1983): Betriebliche Frühwarnsysteme im Wandel, in: Zeitschrift für Organisation, Nr. 1 (1983), S. 39–45.

Klein, H.E.; Linneman, R.E. (1984): Environmental assessment: an international study of corporate practice, in: Journal of Business Strategy, Summer 1984, S. 66–75.

Köhler, R. (1981): Grundprobleme der strategischen Marketingplanung, in: *Geist/Köhler* (1981), S. 261–291.

Köhler, R.; Böhler, H. (1984): Kursbestimmung bei ungewisser Zukunft, in: Absatzwirtschaft, Nr. 3 (1984), S. 93–101.

Krampe, G.; Müller, G. (1983): Diffusionsfunktionen als theoretisches und praktisches Konzept zur strategischen Frühaufklärung, in: *Kirsch/Roventa* (1983), S. 283–304.

Krystek, U. (1980): Krisenbewältigungsmanagement und Unternehmensplanung, Wiesbaden 1980.

Kühn, R. (1980a): Frühwarnung im strategischen Bereich, 1. Teil: methodische Grundlagen, in: Industrielle Organisation Nr. 11/1980, S. 497–

Kühn, R. (1980b): Frühwarnung im strategischen Bereich, 2. Teil und Schluß: Das praktische Vorgehen, in: Industrielle Organisation, Nr. 12 (1980), S. 551–555.

Kühn, R.; Walliser, M. (1978): Problementdeckungssystem mit Frühwarneigenschaften, in: Die Unternehmung 1978, S. 223–246.

Levitt, T. (1960), Marketing myopia, in: Harvard Business Review, Nr. 4 (1960), S. 45–56.

Macharzina, K. (Hrsg.) (1984): Diskontinuitätenmanagement. Strategische Bewältigung von Strukturbrüchen bei internationaler Unternehmenstätigkeit, Hohenheim 1984.

Mauthe, K.D. (1984): Strategische Analyse, München 1984.

Müller, G. (1981): Strategische Frühaufklärung, München 1981.

Müller, G. (1985): STAR: Ein Ansatz zur Verwirklichung einer Strategischen Frühaufklärung, in: *Raffée* et al. (1985), S. 370–390.

Müller, G. (1986): Strategische Suchfeldanalysen. Die Identifikation neuer Geschäfte zur Überwindung struktureller Stagnation, Wiesbaden 1986.

Müller, G.; Smith, J.B. (1984): Six "commandments" for successful futures studies for corporate planning, in: Journal of Business Strategy, Fall 1984, S. 88–92.

Müller, G.; Zelser, B. (1983): Zufallsbereiche zur Beurteilung frühaufklärender Signale, in: *Kirsch/Roventa* (1983), S. 265–282.

Nanus, B. (1982): QUEST-quick environmental scanning technique, in: Long Range Planning, April 1982, S. 39–45.

Raffée, H.; Wiedmann, K.P. (Hrsg.) (1985): Strategisches Marketing, Stuttgart 1985.

Renfro, W. (1983): Issues management, in: gdi impuls, Nr. 2 (1983), S. 10–16.

Rieser, I. (1978): Frühwarnsysteme, in: Die Unternehmung 1978, S. 51–68.

Rieser, I. (1980): Frühwarnsysteme für die Unternehmenspraxis, München 1980.

Staehle, W.H.; Stoll, E. (Hrsg.) (1984): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, kontroverse Beiträge zur betrieblichen Krisenbewältigung, Wiesbaden 1984.

Trux, W.; Müller, G.; Kirsch, W. (1985); Das Management Strategischer Programme, 2 Halbbände, München 1985.

Wiedmann, K.-P. (1984): Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung, Arbeitspapier Nr. 25, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Mai 1984.

Wilson, I.H. (1983): The benefits of environmental analysis, in: *Albert* (1983), S. 9/1–9/19.

Wissema, J.G. (1981): Futures research – is it useful?, in: Long Range Planning, April 1981, S. 29–32.

Zahn, E. (1979): Diskontinuitäten im Verhalten sozio-technischer Systeme, in: Die Betriebswirtschaft (1979), S. 119–141.

Zahn, E. (1984a): Diskontinuitätentheorie – Stand der Entwicklung und betriebswirtschaftliche Anwendungen, in: *Macharzina* (1984), S. 19–76.

Zahn, E. (1984b): Informationsbedarf und Entscheidungsunterstützungssysteme im Rahmen der strategischen Planung, in: *Berthel* (1984), S. 34–64.

Summary

Coping with the company's changing external environments is one of the major challenges of strategic management. This article gives a typology and a survey of the different system approaches for business environment scanning and monitoring.