

von der Oelsnitz, Dietrich

**Working Paper**

## Strategische Marketing-Früherkennung: Konzepte - Funktionen - Anwendungen

Arbeitspapier, No. 94/17

**Provided in Cooperation with:**

Technische Universität Braunschweig, Institute of Marketing

*Suggested Citation:* von der Oelsnitz, Dietrich (1994) : Strategische Marketing-Früherkennung: Konzepte - Funktionen - Anwendungen, Arbeitspapier, No. 94/17, ISBN 3930166240, Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, Braunschweig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/54833>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Dr. Dietrich von der Oelsnitz

**Strategische  
Marketing-Früherkennung**

Konzepte - Funktionen - Anwendungen

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1994

AP - Nr. 94 / 17

ISBN 3 - 390166 - 28 - 3

Dieses Arbeitspapier enthält den vorabgedruckten und leicht veränderten Ausschnitt eines Lehrbuchs, das 1995 unter der Koauthorschaft des Verfassers mit dem Titel *Strategisches Marketing* erscheinen wird.

# STRATEGISCHE MARKETING-FRÜHERKENNUNG

Konzepte - Funktionen - Anwendungen

## Inhaltsübersicht

<b>1. Zur Bedeutung der strategischen Früherkennung im heutigen Marktkontext</b>	<b>1</b>
<b>2. Der Begriff der strategischen Früherkennung und seine Abgrenzung zu verwandten Informationskonzepten</b>	<b>3</b>
<b>3. Historische Entwicklung der Früherkennung und heutiger Stand</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Kennzahlenorientierte Frühwarnung (1. Generation)</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Indikatororientierte Früherkennung (2. Generation)</b>	<b>9</b>
<b>3.3 An „schwachen Signalen“ orientierte Frühaufklärung (3. Generation)</b>	<b>11</b>
<b>4. Aufbau und Ablauf einer strategischen Marketing-Früherkennung</b>	<b>15</b>
<b>4.1 Der idealtypische Aufbau eines strategischen Marketing-Früherkennungssystems</b>	<b>15</b>
<b>4.2 Der idealtypische Ablauf eines strategischen Marketing-Früherkennungsprozesses</b>	<b>17</b>
<b>5. Probleme und Grenzen strategischer Marketing-Früherkennung</b>	<b>26</b>
<b>6. Entwicklungstendenzen</b>	<b>29</b>
<b>7. Schlußbemerkung</b>	<b>33</b>

Literaturverzeichnis

## 1. Zur Bedeutung der strategischen Früherkennung im heutigen Marktkontext

Theoretische Überlegungen und auch praktische Erfahrungen zeigen immer deutlicher, daß der Faktor Zeit angesichts des sich heutzutage zunehmend rascher vollziehenden Wandels bisher vertrauter Markt- und Umweltbedingungen immer mehr zu einer knappen Ressource und damit letztlich auch zu einem immer wichtigeren strategischen Wettbewerbsfaktor im Kampf der Unternehmen um zukünftige Marktanteile wird (vgl. Simon 1989, S. 79 ff.). Es sind dabei vor allem zwei Entwicklungstendenzen, die heute eine entsprechende Antwort verlangen:

Zum einen ist seit einigen Jahren eine **Zuspitzung der umweltbedingten Veränderungsproblematik** unübersehbar. Diskontinuitäten, Strukturbrüche und Trendzufälligkeiten sind sowohl in der wirtschaftlichen als auch in der technologischen und soziopolitischen Sphäre heute an der Tagesordnung. Wer hätte noch vor wenigen Jahren mit dem breiten Markterfolg koreanischer "Billigproduzenten" gerechnet, wer konnte die rasante Entwicklung auf dem Computerchip-Markt oder gar den jüngsten "Börsen-Crash" vorhersehen, und wer kann heute die technischen und kommerziellen Möglichkeiten abschätzen, die sich zukünftig aus der weiteren Entwicklung der Gentechnik ergeben werden? Bei einer gleichzeitig weiter beschleunigten Wandlungsgeschwindigkeit sind diese ständig neuen Wandlungerscheinungen vom einzelnen Unternehmen letztlich immer schwieriger vorherzusehen.

Zum anderen ist offensichtlich, daß sich die unternehmerischen **Reaktionsgeschwindigkeiten** - allen organisatorischen Divisionalisierungs- und Segmentierungsbemühungen zum Trotz - in den letzten Jahren des einzelwirtschaftlichen Wachstums und Substanzaufbaus eher noch weiter **verlangsamt** haben. Zunehmende Eigenkomplexität bei Anwendung einer nach wie vor eher monozentrisch orientierten Führungsphilosophie haben hier zu einer gewissen strukturellen und kulturellen Erstarrung vieler Unternehmen geführt (vgl. Bleicher 1991, S. 19 ff.), welche man erst in letzter Zeit wieder durch neuartige, redelegierende Führungsformen ("flache Hierarchien"), verschiedene Reengineering-Konzepte und/oder systematische Wertschöpfungs-Auslagerungen ("Outsourcing") zurückzudrängen bemüht ist (vgl. hierzu u.a. Groth/Kammel 1994, S. 71 ff.).

Es gilt somit heute mehr denn je, was Igor Ansoff bereits vor knapp zwanzig Jahren beschrieben hat: "the rate of environmental change has accelerated, and the firm's response has been made slower by growing size and complexity" - das Tempo der Umweltveränderungen und die Geschwindigkeit der Unternehmensreaktionen hierauf befinden sich auf "Kollisionskurs" (Ansoff 1976, S. 133). Es ergibt sich somit das

Dilemma, daß vom einzelnen Unternehmen einerseits immer mehr Zeit für eine adäquate Reaktion auf zielrelevante Umweltveränderungen benötigt wird (gestiegene Problemlösungsdauer), daß für diese Reaktion jedoch andererseits immer weniger Zeit zur Verfügung steht (gesunkener Problemlösungsspielraum). Die sich hieraus ergebenden strategischen Basisalternativen liegen auf der Hand: Neben einer nachhaltigen Verkürzung seiner individuellen Anpassungszeit - z.B. durch umfassende Flexibilisierungsmaßnahmen im Zuge eines umfassenden prophylaktischen Krisenmanagements (vgl. hierzu von der Oelsnitz 1994 a, S. 83 ff.) - müssen sich die unternehmerischen Bemühungen insbesondere auch darauf erstrecken, daß durch eine systematische Anregung und Beschaffung von wettbewerbsrelevanten Frühinformationen eine gewisse Vorlaufzeit bis zum akuten Eintritt eines unmittelbaren Wandlungsereignisses geschaffen wird. Auf diese Weise kann in den meisten Fällen wichtige Planungszeit gewonnen werden, die dann eine geordnete, strategisch weitsichtige Entscheidungsfindung möglich macht.

Diese Strategieperspektive führte bereits Ende der 60er Jahre zur Entwicklung betrieblicher Früherkennungssysteme (FES). Deren Hauptaufgabe ist es, für das Unternehmen relevante Kontextveränderungen - die sowohl Chancen als auch Gefährdungen für die unternehmerische Zielerreichung bedeuten können - mit einem möglichst großen zeitlichen Vorlauf zu signalisieren, um so dem Management die Gelegenheit zur Entwicklung von Strategien zu geben, mit denen die späteren Folgen des früherkannten Wandlungsphänomens frühzeitig abgewendet bzw. genutzt werden können. Strategische Früherkennungssysteme zielen folglich auf den Wettbewerbsfaktor "Zeit". Die unmittelbare Bedeutung dieses Faktors ist nicht erst seit den atemberaubenden "Pioniergewinnen" von SONY (Walkman) oder COMMODORE (C 64) bekannt und beweist sich auch noch in den marketingstrategischen Kalkülen zu den diversen Führer-/Folger-Optionen in neuen Märkten und Marktnischen.

## 2. Der Begriff der strategischen Früherkennung und seine Abgrenzung zu verwandten Informationskonzepten

Der Begriff der Früherkennung ist heute nicht mehr nur in der Medizin oder Militärtheorie gebräuchlich, er hat auch in die Ökonomie Einzug gehalten; ja er ist häufig geradezu zu einem Synonym modernen Managements geworden. Seine Bedeutungszunahme ist ein Reflex auf die unabdingbare Koevolution von Unternehmen und Umwelt. Die konzeptionelle wie methodische Ausfüllung der betrieblichen Früherkennung leiten sich von daher direkt aus dem jeweiligen Managementverständnis der betroffenen Unternehmensleitung ab, denn jede (bewußte) Unternehmensführung stellt letztlich nichts anderes dar als die konsequente Schaffung und Verteidigung komparativer Wettbewerbsvorteile. Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine dauerhaft-systematische Beobachtung und Analyse (eventuell) zielwirksamer Kontextveränderungen unverzichtbar. Dies gilt auch und gerade für den strategischen Marketingbereich, in dem sich Veränderungen oft noch schneller als in anderen Bereichen vollziehen, und dessen Entscheidungen und Maßnahmen nicht selten von noch größerer Bedeutung für den gesamten Unternehmenserfolg sind.

Ein **strategisches Früherkennungssystem** kann vor diesem Hintergrund als eine *besondere Art von Informationssystem begriffen werden, das systematisch in den übergeordneten Managementprozeß integriert ist und dessen Aufgabe darin besteht, mittels eines bewußt strukturierten Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsprozesses mit zeitlichem Vorlauf Veränderungsvorgänge im Unternehmenskontext zu erfassen, die anschließend zum offensiven Ausbau und/oder defensiven Sicherung bestehender Erfolgspotentiale im Unternehmen genutzt werden können.*

Diese ausdrückliche Potentialorientierung strategischer Früherkennungssysteme macht zugleich auch den wesentlichen Unterschied zur operativen Früherkennung aus. Letztere ist danach weniger auf die Sicherung langfristiger Erfolgspotentiale, wie Wettbewerbspositionen, Basisstrategien oder geschäftspolitische Betätigungsfelder, als vielmehr auf die Beobachtung kurzfristiger Erfolgsgrößen, wie z.B. laufender Einnahmen, jährlicher Budgets oder auch monatlicher Lagerumschlagshäufigkeiten, gerichtet (vgl. Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 10). Die sich hieraus zwischen beiden Früherkennungstypen weiter ergebenden Unterschiede faßt Abbildung 1 zusammen.

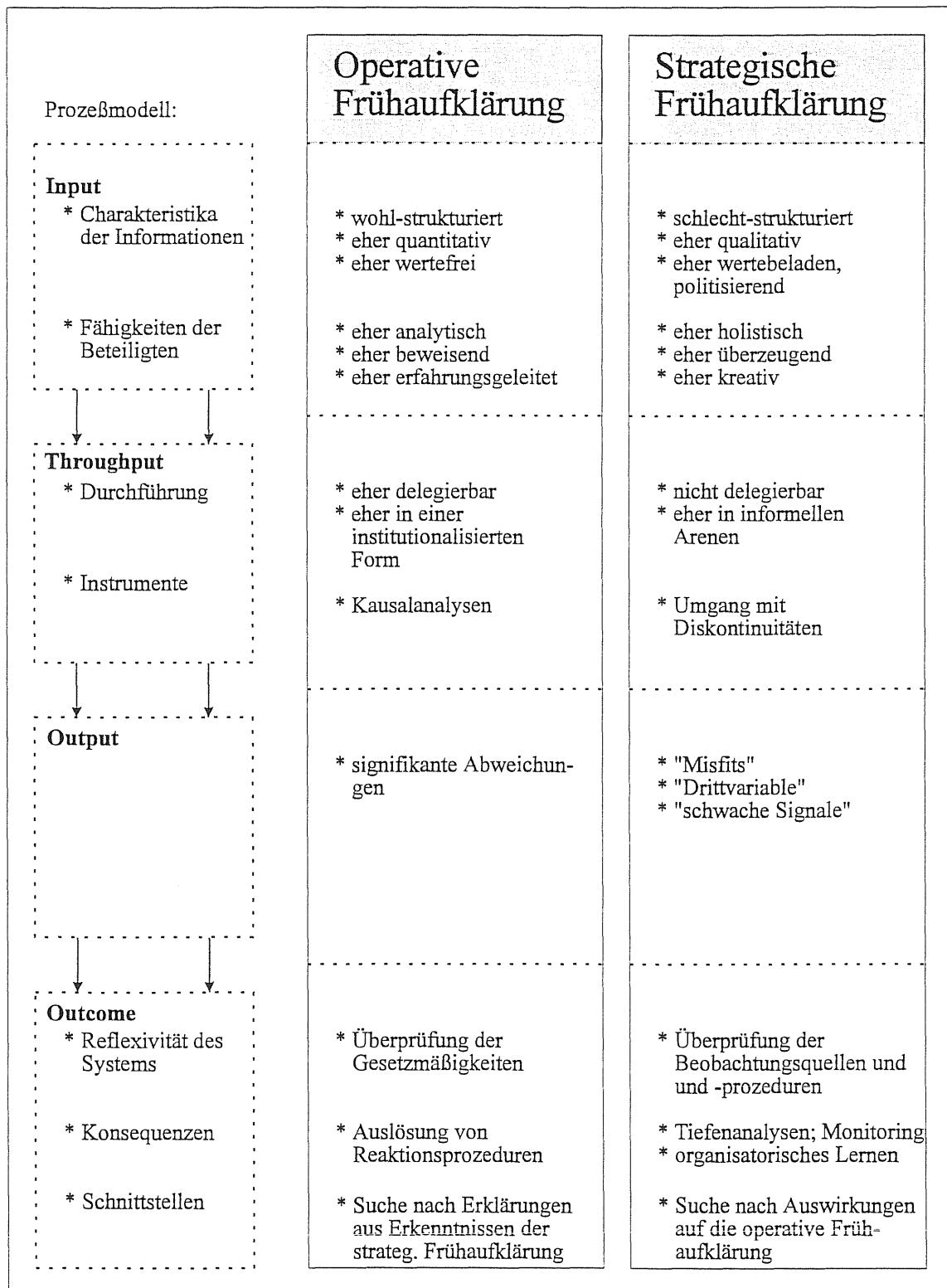


Abbildung 1: Unterschiede zwischen operativer und strategischer Frühaufklärung  
(Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 12).



Die strategische Früherkennung ist als solche zugleich von weiteren, häufig ähnlich verwendeten Begriffen abzugrenzen:

Von der **strategischen Kontrolle** unterscheidet sich die strategische Früherkennung vor allem durch ihren hervorgehoben bipolaren Charakter. Sie ist in diesem Sinne nicht nur der kontrollierenden Überwachung zielkritischer, also bedrohender Veränderungsprozesse verpflichtet, sondern gleichzeitig auch auf die rechtzeitige Aufklärung zielfördernder Veränderungen gerichtet, wie sie sich z.B. mittelfristig aus dem Austritt eines Konkurrenten aus dem gemeinsamen Markt ergeben können. Da sich die strategische Früherkennung darüber hinaus eher auf die essentiellen Grundlagen denn auf die unmittelbaren Ergebnisse der Planung richtet, kommt ihr in der Diktion der Kontrolltheorie eher der Status eines "Prämissen-Controlling" zu (vgl. Drexel 1984, S. 90). Im Gegensatz zur strategischen Früherkennung erfährt die strategische Kontrolle ihre eigentliche Zweckbestimmung zudem erst durch ihren konkreten Rückbezug auf die verfolgte Unternehmensstrategie, deren Relevanz- und Adäquanzgrad sie fortwährend am konkreten Fall zu evaluieren hat (vgl. Schreyögg/Steinmann 1985, S. 406).

Gerade diese sachinhaltliche Sicht macht also die Unterschiede sowohl zur (strategischen) Früherkennung als auch zum (strategischen) Controlling deutlich. So sehr eine prozeßbezogene Betrachtungsweise der Kontrolle auch unverkennbare Parallelen zum Ansatz der strategischen Früherkennung offenbart, so sehr wird zugleich erkennbar, daß die Funktion der Kontrolle - bei aller konzeptionellen Fortentwicklung - doch nach wie vor primär auf die möglichst frühzeitige Identifikation potentieller Bedrohungen gerichtet ist und überdies immer eindeutig vorgegebener Plangrößen als unmittelbar kontrollleitender Bezugspunkte bedarf. All dies schließt natürlich keineswegs aus, daß im Rahmen der Kontrolle früherkennungsrelevante und im Rahmen der Früherkennung schließlich auch unmittelbar kontrollrelevante Informationen erhoben werden.

Die Abgrenzung der Früherkennung zum unternehmensweiten **Controlling** resultiert vor allem aus dessen weitaus umfangreicheren Aufgabenspektrum: "Controllen" im Sinne von "steuern" ist letztlich nur möglich, wenn nicht nur die (mutmaßlichen) Gründe identifizierter Sollwert-Abweichungen analysiert werden, sondern dazu auch konkrete Vorschläge für zielfördernde Korrekturmaßnahmen erarbeitet und durch entsprechend zielwirksame Korrekturentscheidungen umgesetzt werden (vgl. Horváth 1994, S. 25 f.; Matschke/Kolf 1980, S. 60 ff.). Dies ist jedoch weder originäre Aufgabe der Kontrolle noch der Früherkennung. Kontrolle überprüft und überwacht zwar neben den monetär erfassbaren Ergebnisgrößen (Revision) auch eher formale Grundlagen und Verfahren der Planung und Steuerung, ist dabei jedoch stets auf die Korrektur unerwünschter Soll/Ist-

Abweichungen bedacht. Auch die strategische Früherkennung ist weit weniger auf die Ableitung gesamtunternehmerischer Steuerungsempfehlungen fixiert.

Früherkennung und **Marktforschung** sind ebenfalls nur teilweise als gleichartige Tätigkeits- und Aufgabenspektren zu begreifen. Eine größere Übereinstimmung zwischen beiden Konzepten ergibt sich, wenn man sich von den Instrumentarien und Methoden der klassischen, eher quantitativen Marktforschung löst und den Inhalten der strategischen, eher qualitativ ausgerichteten Marktforschung zuwendet (vgl. u.a. Huxold 1990, S. 64 ff.; Köhler 1993, Sp. 2797 f.). Die strategische Marktforschung richtet sich - wie auch die strategische (Marketing-)Früherkennung - auf die Befriedigung eines spezifisch strategischen Marketing-Informationsbedarfs; beide sind elementare Bestandteile des übergeordneten Informationssystems der Untnehmung. Die Informationen, auf denen die Marketing-Früherkennung basiert, stammen dabei nicht selten aus der betrieblichen Markt- und bzw. Marketingforschung, da zu deren Aufgaben zwingend auch eine frühauflärende Informationssuche gehört (vgl. Muchna 1988, S. 35). Die Marketingforschung erweitert den Datengewinnungsbereich der Marktforschung dabei auch um unternehmensinterne Quellen.

Die strategische Marketing-Früherkennung unterscheidet sich letztlich durch zweierlei von der strategischen Markt- bzw. Marketingforschung. Zum einen wird die strategische Marktforschung als primär auftragsgebunden gesehen, d.h. von einem *gezielten Informationsbeschaffungsauftrag* abhängig gemacht. Die strategische Marktforschung kann sich also - im Gegensatz zur Früherkennung - unmittelbar an einem bestimmten, mehr oder weniger detailliert vorab definierten Informationsbedarf orientieren (vgl. Huxold 1990, S. 66). Die Ermittlung dieses Informationsbedarfes ist demgegenüber originärer Bestandteil der Frühaufklärung ("Entwicklung eines Relevanz-Rasters"). Die Identifikation eines spezifischen Informationsbedarfs entspringt dabei häufig der für die Früherkennung typischen unformalisiert-unsystematisch und oft eher intuitiv vorgehenden Betrachtung eventuell als bedeutsam gekennzeichnete Beobachtungsbereiche. Deren systematisch-exaktere Analyse würde bei einer entsprechenden Registrierung diverser Änderungssignale wiederum der Marktforschung zugeordnet.

Markt- wie auch Marketingforschung sind zum anderen stets auf Märkte (Absatz- und Beschaffungsmärkte) bzw. unmittelbar wettbewerbsrelevante Marktbeziehungen bezogen. Die strategische Früherkennung unterliegt dieser inhaltlichen Einschränkung nicht: sie kann mitunter bis in die Späre der generellen Umwelt hineinreichen und so z.T. auch eher allgemeine Kontextverschiebungen bemerken, deren unmittelbare Wettbewerbsrelevanz zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch gar nicht exakt beurteilt werden kann. Als zweites Abgrenzungskriterium zwischen Marktforschung und Früherkennung kann somit

auch der *Grad des jeweiligen Marktbezuges* herangezogen werden. Darüber hinaus können sich die im Rahmen der Früherkennung gewonnenen Informationen natürlich auch auf nicht-marketingrelevante Aspekte beziehen (z.B. geplante Gesetzesänderungen im Sozialbereich).

Last but not least wird die strategische Früherkennung verschiedentlich auch als Prognoseinstrument begriffen oder gar mit **Prognose** gleichgesetzt. Dies ist aus mehreren Gründen unhaltbar. Zwar nimmt die betriebliche Früherkennung auch prognostische Aufgaben wahr und setzt dazu auch (insbesondere qualitative) prognostische Verfahren ein, doch ist dies letztlich nur ein Teil ihres wesentlich umfassenderen Funktionenspektrums. Noch mehr als auf die Prognose zukünftiger Entwicklungen ist Früherkennung auf die möglichst frühzeitige Wahrnehmung latent schon vorhandener Wandlungsvorgänge gerichtet. Sie "sträubt" sich insofern nicht gegen jede Vorhersage, ist aber dennoch hauptsächlich der frühzeitigen Entdeckung sich bereits real vollziehender Kontextveränderungen verpflichtet - und dies schließlich umso mehr, als die Treffsicherheit vieler Prognosen infolge zunehmender Trend- und Strukturbrüche zusehends zu wünschen übrig läßt. Früherkennung möchte also Entwicklungen aufklären, die mit dem herkömmlichen Informations-Instrumentarium derzeit (noch) nicht erkennbar wären bzw. sind (vgl. Krystek 1991, S. 198).

Auch aus diesem Grund ist Strategisches Marketing heute ohne eine systematische Generierung und Verarbeitung frühauflärender Umwelt- und Unternehmensinformationen nicht mehr denkbar. Das konzeptionelle wie auch semantische Verständnis von Früherkennung war in der Vergangenheit vor diesem Hintergrund des öfteren verschiedenen Bedeutungsverschiebungen unterworfen. Diese werden deutlich, wenn man sich im folgenden kurz den genealogischen Reifungsprozeß der heutigen Früherkennungskonzeption vor Augen führt.

### 3. Historische Entwicklung der Früherkennung und heutiger Stand

In der Literatur wird verschiedentlich bewußt zwischen *Frühwarnung*, *Früherkennung* und *Frühaufklärung* unterschieden. "Gewarnt" werden müsse schließlich nur vor zielgefährdenden Entwicklungen; *Früherkennung* kann sich demgegenüber auch auf die frühzeitige Identifikation zielerreichungsfördernder Kontextentwicklungen beziehen. "Erkennung" und "Aufklärung" würden sich demgegenüber vor allem durch die akzentuierte Handlungsorientierung der Frühaufklärung unterscheiden. Frühaufklärung beinhaltet von daher nicht nur die bloße Signalerkennung, sondern auch die aktionsorientierte Entwicklung unmittelbar problembezogener "Antwortstrategien" (vgl. Wiedmann 1989, S. 303; Krystek 1991, S. 197 f.).

Der in diesen Differenzierungen zum Ausdruck kommende Wandel im strategischen Verständnis frühzeitiger Signalaufklärung manifestiert sich schließlich in den folgenden drei Entwicklungsstufen betrieblicher Früherkennungssysteme (vgl. hierzu auch Klausmann 1983, S. 41 ff.; Gomez 1983, S. 14 ff.; Müller 1986, S. 248 ff.; Böhler 1993, Sp. 1257 ff.).

#### 3.1 Kennzahlenorientierte Frühwarnung (1.Generation)

Am Anfang der systematischen Beschäftigung mit den Konzepten einer möglichst frühzeitigen Anzeige potentiell zielwirksamer Kontextveränderungen stand die Installierung betrieblicher Frühwarnsysteme. Da diese primär die Aufgabe hatten, das Management vor bereits verdeckt vorhandenen Gefahren, also negativen Zielabweichungen, zu warnen, lag hier der Ausdruck *Frühwarnung* wirklich nahe. Die entsprechenden Ansätze orientierten sich dabei vornehmlich an der periodischen Beobachtung verschiedener innerbetrieblicher (zumeist: finanzwirtschaftlicher) Kennzahlen bzw. ihrer Verknüpfung zu umfassenderen Kennzahlensystemen. Beispiele hierfür sind in zahlreicher Form aus der Literatur bekannt; exemplarisch seien hier das *ROI-Cash-Flow-Kennzahlensystem* von Hahn und das ebenfalls allseits bekannte *Kennzahlensystem des Zentralverbandes Elektrotechnik und Elektroindustrie* genannt (vgl. Hahn 1985, S. 118 ff.; Betriebswirtschaftlicher Ausschuß des ZVEI 1989). Ergänzend hierzu wurden im Rahmen dieser ersten Frühwarnkonzeptionen oft noch *Planungshochrechnungen* durchgeführt, die primär auf einem Vergleich der hochgerechneten, in die Zukunft extrapolierten Ist-Werte mit den plangemäß verabschiedeten Soll-Werten basierten. Nach heutigem Verständnis würden derartige Ansätze der operativen Planungs- und Kontrollrechnung allerdings eher dem Unternehmenscontrolling zugerechnet.

Grundlegend sowohl für die laufende Kennzahlenbeobachtung als auch für die Planungshochrechnungen ist die - zunächst eher intuitiv geprägte - Vermutung, daß gravierendere Veränderungen der beobachteten Kennzahlen resp. Planungsgrößen einen zeitlichen Vorlauf vor der Veränderung der eigentlichen unternehmerischen Erfolgsgrößen (Gewinn, Umsatz, Deckungsbeitrag) besäßen und insofern bei Überschreitung zuvor definierter Schwellenwerte als Frühwarn-Informationen gewertet werden können. Dementsprechend wurden derartige Erfassungssysteme häufig auch als exzeptionelle oder "Alarm-Berichtssysteme" bezeichnet (vgl. Krystek 1991, S. 201). Diese waren jedoch stets primär auf die Erkundung unternehmensinterner Vorgänge gerichtet und arbeiteten insofern eher wirkungsorientiert. Da sie sich zudem im wesentlichen auf Vergangenheitsdaten aus dem operativen Bereich stützten, die meist in der jeweils relevanten Ursache-Wirkungs-Kette kontextbedingter Variablenänderungen auch noch eher der Letztwirkung nahe angesiedelt waren, war und ist ihre prädiktive wie analytische Aussagekraft bis heute insgesamt sehr begrenzt geblieben. Innenorientierte Kennzahlen schlagen also nicht nur relativ spät an, sie besitzen aufgrund des Vorgenannten auch nur einen geringen Erklärungswert.

### 3.2 Indikatororientierte Früherkennung (2.Generation)

"Die sich aus dieser Veränderung in den zeitlichen Bedingungen ergebenden Führungsschwierigkeiten lassen sich nur dadurch verringern, daß man nicht abwartet, bis sie sich in den für die Erfolgssteuerung relevanten Daten bemerkbar machen." Dieses Zitat von Gälweiler (1976, S. 362) kann als Leitmaxime der zweiten Generation von Früherkennungssystemen gelten. Wenngleich diese auch eine gewisse Geistesverwandschaft mit den kennzahlenorientierten Systemen nicht leugnen können - beide Konzepte unterstellen unbeirrt kontinuierlich-vorhersehbare Strukturentwicklungen -, so unterscheidet sich diese zweite Früherkennungs-Generation doch zumindest in zwei entscheidenden Punkten von ihrer Vorgängergeneration: Zum einen finden nicht mehr länger nur Gefahren und Risiken, sondern explizit auch potentielle Chancen und Gelegenheiten der unternehmensrelevanten Kontextentwicklungen Beachtung, und zum anderen geht mit dieser modifizierten Früherkennungskonzeption auch eine gezielte Erweiterung der Betrachtungsperspektive auch und gerade auf unternehmensexterne Umfeldentwicklungen einher, nach denen nun - anders als bisher - mehr oder weniger systematisch mit Hilfe sog. Früherkennungs-Indikatoren gefahndet wird. Es ergeben sich für das einzelne Unternehmen somit völlig neue Aufgabenstellungen: Neben einer möglichst problem- und situationsgerechten Identifikation und Definition "repräsentativer" Entwicklungsin-

dikatoren wird nunmehr auch eine durchdachte Einteilung der unternehmerischen Mikro- und Makroumwelt in verschiedene Beobachtungsbereiche notwendig.

In der Literatur wird gewöhnlich vereinfachend zwischen Ziel- und Ursachenindikatoren unterschieden (vgl. Kühn/Walliser 1978, S. 229 f.). **Indikatoren** weisen durch ihren phasenverschobenen Vorlauf einen gewissen "lead" zu der von ihr repräsentierten Referenzgröße auf (vgl. Müller 1986, S. 249). Sie basieren auf der Grundlage (z.T. eher intuitiv) postulierter Wenn-Dann-Verknüpfungen und unterscheiden sich von den herkömmlichen Kennzahlen nicht nur durch ihre bereits angesprochene externe Umweltorientierung, sondern vor allem auch dadurch, daß sie das zu indizierende Phänomen zumeist nur indirekt und hilfswise abbilden. Dies muß in Kauf genommen werden, da sich die eigentliche Referenzgröße in der Regel einer direkten Erfassung aus theoretischen, methodischen oder auch kostenmäßigen Gründen entzieht (vgl. Weber 1990, S. 38). Dennoch können natürlich auch Kennzahlen in einem gewissen Umfang Bestandteile eines umfassenderen Indikatorsystems sein.

Ein bekanntes Beispiel für einen solch umfassenderen Frühindikator ist der *Geschäftsklima-Index des Ifo-Instituts* in München. Dieser Indikator ermittelt auf der Basis einstufiger, monatlicher Großbefragungen die geschäftlichen Entwicklungserwartungen ausgewählter Unternehmen in den nächsten 3 - 6 Monaten. Ein ähnliches Beispiel liefert der *F.A.Z.-Konjunkturindikator*, der Aktienindizes, Renten-Renditen, Geldmengenentwicklungen, Auftragseingänge im verarbeitenden Gewerbe, DM-Rohstoffeinfuhrpreise sowie Veränderungen der Zahl der Stellenangebote zu einem Gesamtindikator für die zukünftige konjunkturelle Lage verdichtet. Solche "ganzheitlichen" Indikatorkataloge wurden im deutschsprachigen Raum erstmals Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre vorgelegt (vgl. Rieser 1978, S. 57 ff.; Drexel 1984, S. 94 ff).

Um ihrer prädiktiven Funktion gerecht werden zu können, müssen früherkennungstaugliche Indikatoren jedoch einige besondere Eigenschaften aufweisen. Sie sollten sich dabei insbesondere durch

- *Frühzeitigkeit,*
- *Exaktheit der Problemanzeige,*
- *Diagnosekraft,*
- *besondere Problemrelevanz* sowie
- *einfache und eindeutige Ermittelbarkeit*

auszeichnen.

Da die indikatorengestützte Identifikation latenter Chancen und Gefahren auch heute noch einen zentralen Bestandteil marketingstrategischer Früherkennung bildet, werden weitere Einzelheiten dieses Ansatzes bei der Beschreibung des (idealtypischen) Aufbaus und Ablaufs heutiger Marketing-Früherkennungssysteme im nächsten Abschnitt behandelt. Hier soll kritisch nur noch einmal darauf hingewiesen werden, daß auch diese zweite Generation von Früherkennungssystemen relativ stabile Entwicklungsmuster in den zu beobachtenden Kontextsektoren voraussetzt, was letztlich auch zur Entwicklung der dritten Entwicklungsstufe von Früherkennung beigetragen hat. Die grundlegende Kritik am Indikatoransatz richtet sich insofern auf das häufig zu rigide und zumeist gänzlich theorielose Festhalten an einmal definierten Beobachtungsbereichen und Indikatoren. Man kann vor diesem Hintergrund den Eindruck gewinnen, daß Früherkennung vom reinen Kontrollproblem nunmehr zum alleinigen Beobachtungs- bzw. Prognoseproblem geworden ist.

### **3.3 An "schwachen Signalen" orientierte Frühaufklärung (3.Generation)**

Es wurde bereits dargelegt, daß die wesentliche Herausforderung heutiger Informationssysteme, ja heutiger Unternehmensführung überhaupt, in der effektiven Bewältigung struktureller Diskontinuitäten besteht. Vergangenheitsbasierte Berichtssysteme müssen schließlich zwangsläufig auf Schwierigkeiten stoßen, wenn sich die bislang geltenden Regelmäßigkeiten der Markt- und Umweltentwicklung immer häufiger als Ausnahmefälle erweisen, wenn also, kurz gesagt, der Wandel zur Regel wird. Gleichzeitig wird damit die Sensibilisierung des Managements gegenüber neu aufgenommenen Signalen und seine Fähigkeit, sich von bekannten Denkmustern zugunsten eines "Denkens in Alternativen" zu lösen, zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Gerade im Bereich des Strategischen Marketing gilt es, "dissonante" Informationseingänge auszuhalten und bereits vage, unpräzise und zunächst scheinbar widersprüchliche Signale ernstzunehmen.

Hintergrund dieser Forderung ist das Wissen der Katastrophentheorie um den Einfluß sog. "Drittvariablen". Deren Einfluß muß danach erst eine gewisse Kumulationsgrenze überschritten haben, bevor er sich destabilisierend auf den *gesamten* Systemzustand auswirkt und das System plötzlich auf eine andere "Zustandsebene" springen läßt (vgl. Galtung 1978; Zahn 1984, S. 19 ff.). Damit sind auch abrupte Strukturbrüche prinzipiell vorhersehbar. Nach Ansoff kündigen sich damit auch diskontinuierliche Ereignisse durch sog. schwache Signale ("weak signals") an. Jedes zukünftige Ereignis hat mithin seine eigene Entwicklungsgeschichte und seine eigenen, ganz speziellen Vorboten (vgl. Ansoff 1976, S. 129 f.). Diese Vorboten gilt es somit möglichst frühzeitig

wahrzunehmen und dabei zugleich möglichst zutreffend in ihrer weiteren Entwicklung und Zielrelevanz für das eigene Unternehmen abzuschätzen.

Zur Erfüllung dieser Aufgabe können u.a. die bereits behandelten Analyse- und Prognoseverfahren eingesetzt werden - allerdings mit einem deutlichen Schwerpunkt auf den eher qualitativen Techniken, wie z.B. der strategischen *Ziellückenanalyse* (Gap-Analysis), der *Szenario-Technik*, der *Delphi-Methode* sowie verschiedenen interdependenzanalytischen Verfahren, wie z.B. der *Cross-Impact Analyse*. Die von den identifizierten Veränderungen ausgehenden Signale haben jedoch nur in den seltensten Fällen den Charakter "handfester" und intersubjektiv eindeutiger Daten. Vielmehr stellen sie oftmals lediglich "Informationsrudimente" dar, die im günstigsten Fall "quasi-sichere" Ereignisse anzeigen. Gemeinsam ist all diesen Informationen oft nur, daß sie im Unternehmen aufgrund ihrer subjektiven Neuartigkeit auf Ignoranz, Abwehr und Unverständnis stoßen; gerade aus diesem Grund sind ja letztlich die so oft beschworenen "neuen" Managerqualitäten nötig.

Der entscheidende Beitrag dieser 3. Generation von Früherkennungsansätzen besteht in dem Zeitgewinn für das Unternehmen, der durch diese frühzeitige, aufgeschlossene Hinwendung zu "schwachen Signalen" entsteht. Entschließt man sich auf seiten des Managements, rechtzeitig an einer dem jeweiligen Grad der Ungewißheit entsprechenden Reaktionsstrategie zu arbeiten, dann wird es zu guter Letzt möglich, verschiedenen Problem- bzw. Ungewißheitssituation jeweils adäquate Antwortstrategie entgegenzusetzen. Die Spanne möglicher Handlungsalternativen kann dabei von einer zunächst lediglich intensivierten Umweltwahrnehmung bis hin zu einem direkten Eingreifen der Unternehmensleitung reichen (vgl. Ansoff 1976, S. 129 ff.; 1981, S. 240 ff.). Bei zunächst nur schwacher Kenntnis einer bevorstehenden Kontextveränderung empfehlen sich danach zunächst eher "allgemeine" Aktivitäten, die im Zuge des sich im Zeitablauf der Veränderung sukzessiv erweiternden Wissenstandes jedoch zusehends in immer konkretere, "zugeschnittene" Antwortstrategien überführt werden können. Hierdurch wird letztlich eine entscheidende, weil Zeitdruck proaktiv absorbierende, Vorverlagerung strategischer Aktivitäten möglich.

Des Weiteren beinhaltet der Ansoffsche Ansatz eine radikale **Umkehrung der bisherigen Problemlösungslogik**: Jetzt legt nämlich nicht mehr das virulente Entscheidungsproblem die nächsten Lösungsschritte fest (z.B. den kurzfristig zu befriedigenden Informationsbedarf), sondern stattdessen bestimmen nun die vorhandenen Ressourcen und Potentiale des Unternehmens (z.B. die verfügbaren Informationen über die faktischen Wandlungseigenschaften) die kurz- bis mittelfristig realisierbaren Antwortprogramme. Ganz offensichtlich trägt dieser Ansatz damit den spezifischen Informationsbe-



dingungen heutiger Entscheidungssituationen wesentlich besser Rechnung als die traditionellen (unsicherheitstheoretischen) Entscheidungsmodelle, die schließlich allesamt von überzogenen und damit unrealistischen Informationsvoraussetzungen ausgehen (vgl. zu einer umfassenderen Würdigung des Ansoffschen Früherkennungsansatzes von der Oelsnitz 1994, S. 57 ff.).

Mit dem sich an die Problem- bzw. Chancenerkennung unmittelbar anschließenden Entwurf geeigneter Unternehmensstrategien ist für viele Autoren zugleich der Wandel von der Früherkennung (i.e.S.) zur *Frühaufklärung* vollzogen. *Strategische Früherkennung bzw. Frühaufklärung entwickelt sich damit von einem speziellen Management-Informationssystem zu einer grundlegenden Leitidee zukunftsgerichteter Unternehmensführung* (vgl. Wiedmann 1989, S. 303). Zur praktischen Verwirklichung dieser Leitidee sind jedoch die Ansoffschen Ausführungen sowohl hinsichtlich der Art und Weise der tatsächlichen Erfassung und Filterung schwacher Signale als auch hinsichtlich ihrer handlungsleitenden Bewertung ergänzungsbedürftig.

Die Ortung schwacher Signale erfordert vor diesem Hintergrund zwei **Basisaktivitäten** (vgl. Aguilar 1967; Wilson 1983; Müller 1987, S. 248 f.; Böhler 1993, Sp. 1262): Zum einen die ungerichtete Suche, d.h. das ungeleitete, durch keinerlei Beobachtungsbereich oder Strategiebezug eingeeengte Abtasten der Umwelt nach potentiellen Chancen oder Risiken ("**Scanning**"), und zum anderen die gerichtete, vertiefende (Weiter-)Beobachtung bereits als "erfolgskritisch" identifizierter Kontextbereiche ("**Monitoring**"). Scanning und Monitoring sind immer parallel zueinander einzusetzen, denn die Quellen schwacher Signale sind schließlich ebenso zahlreich und vielfältig wie die Zahl der zu ihrer Erfassung geeigneten Methoden.

Der kritische Punkt dieses Ansatzes bleibt jedoch stets der ausgesprochen schwierige Dechiffrierungsprozeß schwacher Signale. Aufgrund ihres oftmals ambivalenten und undurchschaubaren Charakters ist diesem Problem letztlich nur über eine intime Situationskenntnis des jeweiligen Einzelfalls beizukommen. Das aufgeklärte Signal wird schließlich erst durch eine entsprechende Interpretationsleistung einzelner zu einer tatsächlich weiterleitbaren Information (vgl. Steinmann/Schreyögg 1986, S. 752). Um die Bewertung und Einordnung schwacher Informationen zu erleichtern, wird verschiedentlich deren Einordnung in größere Zusammenhänge empfohlen. Hierbei spielen insbesondere die Bildung von mehrdimensionalen "Trendlandschaften" (vgl. Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 196 ff.) sowie die Veranschaulichung des veränderungsspezifischen Entwicklungsprozesses anhand sog. "Trendlinien", die die Diffusion der Veränderungsinformation durch das unternehmerische bzw. sozio-kulturelle Umfeld illustrieren (vgl. Krampe 1989, S. 358 ff.), eine besondere Rolle. Ein Beispiel für eine

solche Trendlinie zeigt Abbildung 2. Der Beobachtungsbeginn des Unternehmens wird dabei durch einen Pfeil symbolisiert.

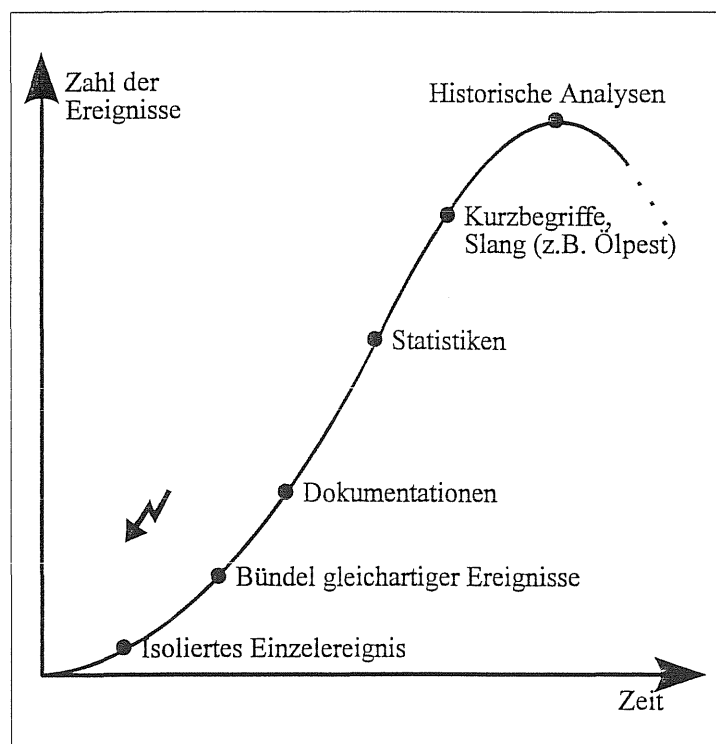
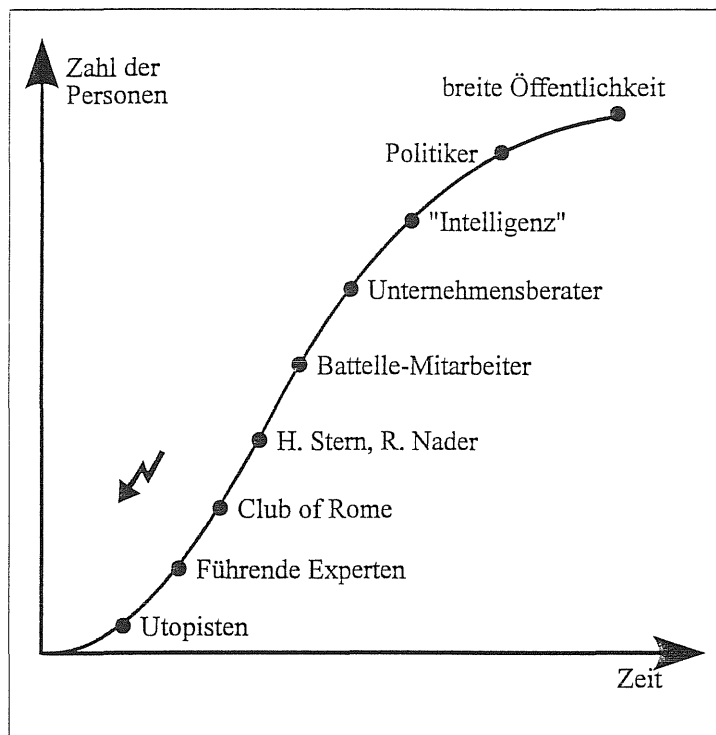


Abb. 2: Beispiele struktureller Trendlinien (Quelle: Krampe 1989, S. 361)

Die (ungerichteten) Frühaufklärungssysteme dieser dritten Generation und die indikatorergestützte Früherkennung der zweiten Generation stellen keineswegs konkurrierende Verfahrensweisen dar. Während die Indikatorprognose vor allem zur gezielten Überwachung bereits als wichtig erkannter Kontextbereiche geeignet ist, vermag der eher intuitive Ansatz der schwachen Signale vor allem eine gefährliche Beschränkung auf einstmals als verbindlich festgelegte Analysefelder zu vermeiden. Daß sich in der Unternehmenspraxis zudem beide Ansätze nicht immer streng voneinander trennen lassen, verdeutlichen zahlreiche Instrumente der praktischen Generierung und Auswertung frühaufklärungsrelevanter Informationen. Im Bereich des strategischen Marketing kommen hier insbesondere statistische Auswertungen von Kundenbefragungen, Beschwerden und/oder Produktreklamationen in Frage (vgl. hierzu insbesondere Bruhn 1985, 1987). Da - nicht nur in diesem Bereich - die Art und Qualität der generierten Informationen ganz wesentlich auch von der Art der hierfür eingesetzten Methoden abhängt, ist ein entsprechend methodenpluralistisches Vorgehen ohnehin grundsätzlich zu begrüßen.

## **4. Aufbau und Ablauf einer strategischen Marketing-Früherkennung**

### **4.1 Der idealtypische Aufbau eines strategischen Marketing-Früherkennungssystems**

Obwohl die in der Praxis eingesetzten Früherkennungssysteme in aller Regel betriebsindividuelle Speziallösungen darstellen, lassen sich mit Kühn/Walliser (1978, S. 228 ff.) doch letztlich vier grundlegende **Systemkomponenten** unterscheiden. Im einzelnen sind dies:

#### **(1) das Früherkennungs-Metaprogramm ("Philosophie")**

Das Metaprogramm der Früherkennung stellt als grundlegende Fixierung der handlungsleitenden Fundamentalprinzipien so etwas wie die "Früherkennungsphilosophie" des Unternehmens dar und bildet damit die heuristische Klammer für alle weiteren Früherkennungsaktivitäten. Es enthält z.B. Aussagen über die in die Methodenbank aufzunehmenden Informationsverarbeitungsmethoden, eventuell zu ändernde Beobachtungsrhythmen oder Dokumentationsrichtlinien oder auch modifizierte Schlüssel der internen Ressourcenverteilung.

(2) **die operativen Früherkennungs-Programme ("Programme")**

Die einzelnen Früherkennungs-Programme bilden den operativen Kern der Frühaufklärung. Sie enthalten genaue Vorschriften über Inhalt, Vorgehensweise und Ablauf der Früherkennung zielrelevanter Kontextveränderungen. Diese Programme sind dabei häufig durch die besondere Hervorhebung der einzusetzenden Früherkennungsmethodik gekennzeichnet, mit der der eigentliche Prozeß der Definition und Beobachtung des Unternehmenskontextes gesteuert werden soll. Im Falle einer indikatorgestützten Identifikationstechnik müssen z.B. Sollwerte, Abweichungstoleranzen und Überprüfungszeitpunkte der selektierten Indikatoren festgelegt werden. Daneben gelangen in der Praxis häufig auch modellgestützte und/oder analysezentrierte Früherkennungsprogramme zum Einsatz. Sie alle bündeln letztlich verschiedene Instrumente, fassen sie zu komplexeren Systemen zusammen und richten diese unter einer einheitlichen Programmatik auf die Befriedigung eines grundlegenden Informationsbedürfnisses aus.

(3) **die angewandten Methoden ("Instrumente")**

Diese zur Früherkennung eingesetzten Methoden ergeben sich - wie gezeigt - häufig bereits aus den verabschiedeten Früherkennungsprogrammen. Bei der Wahl der einzusetzenden Planungs- und Analysetechniken setzt sich heute zunehmend die Erkenntnis einer bewußt langfristigen und zugleich umfassenden Beobachtungsperspektive durch. Die Einsicht in die zunehmende Vernetzung bislang eher in ihrer partiellen Isolation behandelte Umweltbereiche legt hier insbesondere die integrative Verknüpfung beschreibender, analysierender, erklärender und prognostizierender Techniken nahe.

(4) **die eingesetzten Ressourcen ("Potentiale")**

Die einzusetzenden Ressourcen schließlich dienen der Durchführung und Anwendung der Methoden im Rahmen der verabschiedeten Früherkennungs-Programme. Sie umfassen im einzelnen personelle und technische Arbeitskapazitäten (u.a. Rechnerzeit bzw. Datenverarbeitungskapazität) sowie finanzielle und organisatorische (Planungs-)Ressourcen. Die problemgerechte Zuweisung und Allokation der Ressourcen ist letztlich eine notwendige, wenn auch keineswegs hinreichende Bedingung für eine effiziente und effektive Frühaufklärungstätigkeit. Der Ressourcenbegriff sollte dabei jedoch nicht zu eng ausgelegt werden: es geht im Interesse eines möglichst großen Früherkennungsnutzens schließlich auch - und gerade - um die Schaffung einer adäquaten organisatorisch-strukturellen Infrastruktur im Unternehmen. Dies umfaßt heutzutage auch den flankierenden Einsatz entspre-

chender Management Development-Systeme zur Erhöhung der individuellen Wahrnehmungs- und Problembewältigungsflexibilität.

#### 4.2 Der idealtypische Ablauf eines strategischen Marketing-Früherkennungsprozesses

In welcher zeitlichen Abfolge die hier skizzierten Basiskomponenten am relevantesten sind, darüber herrscht in der einschlägigen Literatur ebensowenig Einigkeit, wie in der Frage generell unterscheidbarer Phasen des unternehmerischen Früherkennungsprozesses (vgl. hierzu u.a. Böhler 1993, Sp. 1261 ff.; Krystek/Walldorf 1992, S. 349, 353; Hahn 1983, S. 9 ff.; Rieser 1978, S. 65). Welcher Systematisierung man auch immer den Vorzug geben mag, letztlich geht es darum, Signale aufzunehmen, sie in Informationen umzuformen und diese schließlich in Handlungen zu überführen. Vor diesem Hintergrund wird hier von insgesamt **vier Phasen (Ablaufschritten) strategischer Marketing-Früherkennung** ausgegangen (vgl. Abbildung 3).

Zu differenzieren ist danach in eine

- **Beobachtungs- und Identifikationsphase,**
- **Analysephase,**
- **Evaluationsphase** sowie
- **Kommunikationsphase**

der Früherkennung.

Eine solche Phasenteilung besitzt allerdings immer einen eher idealtypischen Charakter; sie wird hier zum Zwecke einer genaueren analytischen Differenzierung eingeführt. In der Praxis treten die entsprechenden Ablaufschritte natürlich kaum derartig isoliert voneinander auf. Vielmehr werden sie sich im Regelfall sowohl zeitlich als auch inhaltlich auf verschiedenste Weise miteinander vermengen.

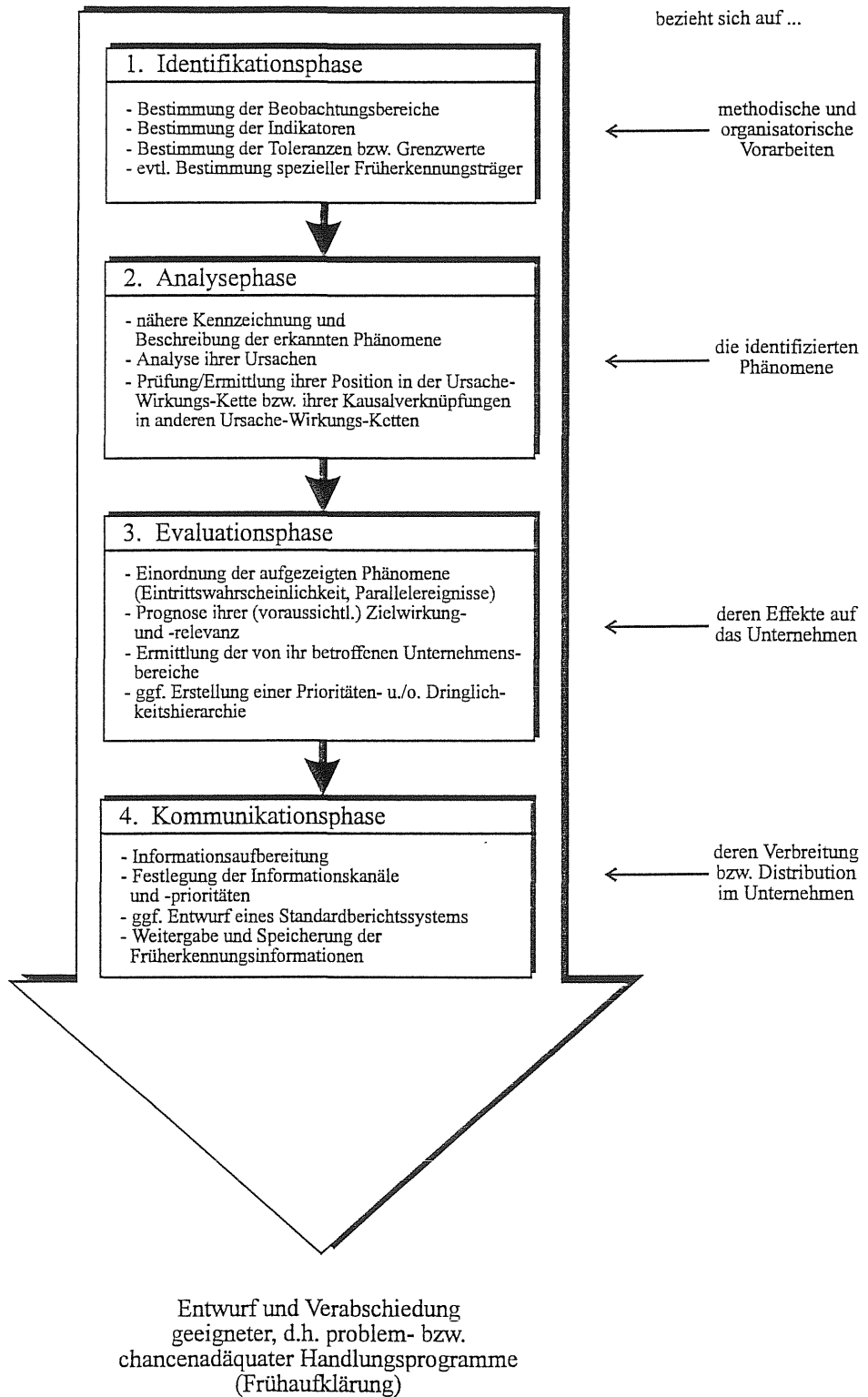


Abbildung 3: Idealtypische Teilschritte eines strategischen Früherkennungsprozesses

- In der **Beobachtungs- bzw. Identifikationsphase** geht es zunächst darum, die zur erfolgreichen Früherkennung zielrelevanter Veränderungsvorgänge erforderlichen Grundvoraussetzungen zu schaffen. So müssen die verschiedenen **Beobachtungsbereiche festgelegt** und je nach dem Ausmaß ihrer (zu erwartenden) Zielrelevanz u.U. gesondert im Auge behalten werden. Dies könnten z.B. die bestehenden Markteintrittsbarrieren oder spezifische Umweltsegmente sein, in denen Anzeichen für ein baldiges Auftreten neuer Substitutionskonkurrenten erwartet werden. Des Weiteren ist ein geeigneter **organisatorischer Rahmen** für den strategischen Früherkennungsprozeß zu **schaffen**. Neben der Einrichtung *spezieller "Früherkennungsabteilungen"* bietet sich im Bereich des strategischen Marketing vor allem die Installation von *Verbraucherabteilungen* an (vgl. Hansen 1979, S. 120 ff.; Hansen/Raabe/Stauss 1989, S. 643 ff.). Deren vordringlichste Aufgabe ist die systematische Auswertung kundenbezogener Informationen, z.B. im Hinblick auf mögliche Trends oder Bedürfnisverschiebungen in den bearbeiteten Marktfeldern. Eine wichtige Rolle für die systematische Gewinnung potentiell früherkennender Informationen spielt auch die betriebliche *Beschwerdeforschung* (vgl. hierzu u.a. Stauss 1989, S. 42 ff.; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1994, S. 955 ff.; Riemer 1986; Graf 1990).

Im Anschluß an die Fixierung der zu beobachtenden Früherkennungsbereiche sind geeignete **Frühindikatoren** mit ihren jeweiligen Soll- und tolerierten Abweichungswerten **auszuwählen**. In unserem Beispiel könnten dies u.a. sich abzeichnende Wertänderungen bei ausgewählten Meinungsführern oder auch ein zurückhaltenderes Bestellverhalten des Einzelhandels sein.

Marketingstrategisch nutzbare Frühindikatoren sind darüber hinaus vor allem:

- \* zukünftig erwartete Marktwachstumsraten,
- \* geplante Produkt- und/oder Verfahrensinnovationen bei wichtigen Wettbewerbern,
- \* intensiviertere Kooperationsbestrebungen bei Konkurrenten und Absatzmittlern,
- \* Werte-, Einstellungs- und Imageänderungen bei den Konsumenten,
- \* schleichende Verschlechterungen der individuellen Kundenzufriedenheit,
- \* eine spürbare Zunahme der Reklamations- und/oder Beschwerdequoten.

Ähnlich breit wie die Palette möglicher Marketing-Frühindikatoren ist auch das Spektrum ihrer methodischen Gewinnungsverfahren (vgl. hierzu u.a. Raffée 1989,

S. 156 ff.). Prinzipiell können nahezu alle nachfolgend behandelten Instrumente zur Gewinnung und Nutzung früherkennender Indikatoren genutzt werden. Die verschiedenen Verfahren der qualitativen und quantitativen Analyse, wie z.B. die üblichen *Checklisten* ("*Mind-Mapping*") und *Informationskataloge*, aber auch verschiedene Modelle der *Unternehmenssimulation*, dürften dabei in der Praxis die wichtigste Rolle spielen. Eine besondere Bedeutung kommt im Rahmen neuerer Ansätze auch den Modellen einer systematischen Verkettung und Verknüpfung von Indikatoren zu größeren Indikator-Netzwerken zu (vgl. hierzu Wiedmann 1989, S. 318 ff.; Müller 1981, S. 39 ff., 163 ff.).

Es liegt auf der Hand, daß die selektierten Indikatoren möglichst eindeutig in ihre jeweilige Kausalkette eingebunden sein sollten; hierdurch wird dem fñhauflärenden Unternehmen die Interpretation der durch ebendiesen Indikator generierten Veränderungsinformationen insgesamt deutlich erleichtert. Gerade im Bereich der strategischen Früherkennung kann es jedoch auch sinnvoll sein, "in Strukturbrñchen zu denken", d.h. bewußt über den Bereich der bisher bekannten Ursache-Wirkungsbeziehungen hinauszugehen. So wenig für dieses Bemñhen auch generelle Identifikationsalgorithmen zu geben sind, so wichtig erscheint diese Forderung doch gerade auch angesichts der zukünftig sicherlich weiter zunehmenden Umweltturbulenzen.

In einem dritten Schritt sind sodann die oben bereits angedeuteten **Beobachtungsprioritäten** zu bestimmen, mit denen von seiten der organisationalen Entscheidungsträger der unterschiedlichen Zielrelevanz verschiedener Wettbewerbssegmente angemessen, d.h. durch einen differenzierten Ressourceneinsatz, Rechnung getragen werden kann. Die Begriffe "Scanning" und "Monitoring" vermochten hier entsprechende Handlungsalternativen anzudeuten.

Schließlich kann es auch sinnvoll sein, spezielle **Früherkennungsträger** zu **benennen**, die z.B. im Rahmen periodisch tagender "Beobachtungs-Audits" akute Indikator- und/oder Situationsbeurteilungen vornehmen. So werden z.B. im Rahmen des sog. *Strategic Assumption Surfacing and Testing* von mehreren Arbeitsgruppen in einer Art "retrograder Prämissenkontrolle" diejenigen Planannahmen bzw. Umweltzustände erarbeitet, die für die erfolgreiche Realisierung der verfolgten Unternehmensstrategie(n) unbedingt erfüllt bzw. gegeben sein müssen. In diesem Prozeß aufgespürte Inkongruenzen werden dann als mögliche Frühwarnanzeichen interpretiert, die im Unternehmen zugleich weiterführende Informationsbeschaffungsaktivitäten auslösen (vgl. Mason/Mitroff 1981). Grundsätzlich



ist die Funktion der Früherkennung zielrelevanter Umweltveränderungen jedoch unteilbar, d.h. Aufgabe aller Aktionsträger im Unternehmen.

- Waren gerichtete und/oder ungerichtete Beobachtung erfolgreich, d.h. wurden für das Unternehmen relevante Markt- und Umweltentwicklungen frühzeitig erkannt, dann stellt sich anschließend das Problem der tieferen Analyse dieser ausgemachten Veränderungssignale. In dieser **Analysephase** kommt es für das Unternehmen insbesondere darauf an, die maßgebliche **Ursache des aufgeklärten Wandelphänomens** zu **erkennen**. Dies ist deshalb für die weitere Effektivität des Lösungsprozesses unverzichtbar, weil in einer zunehmend vernetzten, in ihren verschiedenen Ursache-Wirkungsschleifen komplex miteinander verknüpften Welt nicht nur eine Ursache mehrere Wirkungen hat, sondern gleichzeitig auch eine bestimmte Wirkung oftmals auf mehrere Ursachen zurückgeführt werden kann. Darüber hinaus können prognostizierte Entwicklungsverläufe u.U. wieder abreißen oder auch abrupt die Veränderungsrichtung wechseln.

Neben dieser unverzichtbaren Analyse der mutmaßlichen Ursachen erkannter Kontextveränderungen ist des weiteren deren zukünftiges **Diffusionsverhalten** zu **ermitteln**. Hierbei geht es vor allem um die Bestimmung der (voraussichtlichen) Entwicklungspfade und -geschwindigkeit der Veränderung (zur diesbezüglichen Verwendung diffusionstheoretischer Analyseansätze vgl. u.a. Krampe/Müller 1983, S. 283 ff.). Eine besondere Rolle spielt hier auch das Verhalten der potentiellen Wandlungspromotoren (Innovatoren, Trendsetter, sog. Diffusionsagenten), das für den Verlauf des weiteren Wandlungsprozesses entscheidend sein kann. Eine derartige Analyse bildet letztlich die notwendige Voraussetzung für die nun folgende Einschätzung und Bewertung der zu erwartenden Wandlungskonsequenzen im Unternehmen.

In diesem Sinne erscheint die Grenze zwischen der Analyse von Veränderungsursachen und der ihrer Wirkungen eher fließend. Auch die Tätigkeiten der nunmehr zu beschreibenden Evaluationsphase sind schließlich zu einem großen Teil analytischer Natur - ebenso wie die soeben skizzierten Aktivitäten der Analysephase letzten Endes auch evaluativer Natur sind. Dennoch erscheint die Unterscheidung der Maßnahmen, die sich in erster Linie auf das frühaufgeklärte Phänomen selbst beziehen, von denen, die sich eher der Beurteilung der unternehmensinternen Folgen dieses Phänomens widmen, sachlich sinnvoll.

- In der **Evaluationsphase** geht es vor allem darum, die subjektive Bedeutung (Zielrelevanz) der früherkannten Veränderungstrends für das Unternehmen mög-

lichst zutreffend bereits im Vorfeld des kontextualen Veränderungsprozesses zu ermitteln. Eine derartige Untersuchung sollte sich dabei vor allem auf drei Fragen konzentrieren:

1. Welche Unternehmensbereiche, Produktgruppen, Absatzgebiete etc. sind von der erfaßten Veränderung (vermutlich) am meisten betroffen?
2. Welche Erfolgsfaktoren sind von der Veränderung am stärksten betroffen - im positiven wie auch negativen Sinne?
3. Welche Anpassungsnotwendigkeiten ergeben sich hieraus für welche Unternehmensziele und -strategien?

Es ist in diesem Stadium keineswegs erforderlich, alle denkbaren oder tatsächlichen Einflußbeziehungen aufzudecken und darzustellen. Vielmehr ist eine bewußte Beschränkung auf die primär betroffenen Bereiche bzw. Faktoren anzuraten, denn im Vordergrund steht nicht die absolute Vollständigkeit der aufgedeckten bzw. aufdeckbaren Zusammenhänge, sondern das Erkennen des Wesentlichen (vgl. Drexel 1984, S. 100).

Als zentral ist vor diesem Hintergrund insbesondere die Frage nach den strategischen Auswirkungen auf die (bisherigen) **Erfolgsfaktoren** des Unternehmens zu betrachten, denn die Stärke der unternehmerischen Erfolgsfaktoren ist letztlich entscheidend für die relative Marktstellung und Wettbewerbsstärke des betroffenen Unternehmens. Strategisches Marketing, ja strategische Unternehmensführung überhaupt, könnte insofern als das gezielte, auf eine positive Unternehmensentwicklung ausgerichtete Management von langfristigen Erfolgsfaktoren aufgefaßt werden (vgl. Welge/Al-Laham 1992, Sp. 2356). Die individuellen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens - als solche kämen z.B. eine hohe wahrgenommene Produktqualität, eine ausgeprägte Kundennähe oder auch ein hoch befähigter und motivierter Mitarbeiterstamm in Betracht (vgl. z.B. Fritz 1990) - stellen das Bindeglied zwischen den Stärken und Ressourcen eines Unternehmens und den von ihm verfolgten Unternehmensstrategien dar. In diesem Zusammenhang ist zu bemängeln, daß sich die Praxis in ihren Evaluationsaktivitäten häufig lediglich auf die Analyse der gegenwärtigen Erfolgsfaktoren beschränkt; eine umfassende strategische Früherkennung verlangt aber auch die systematische Suche nach den **künftigen** Erfolgsfaktoren.

Die subjektive Wirkung der erfaßten Kontextveränderung auf besagte Erfolgsfaktoren und Ziele des Unternehmens setzt sich insgesamt aus sehr vielen

(unternehmensinternen wie -externen) Einzelkomponenten zusammen. Die unternehmensexternen Veränderungskonditionen könnte man in "absolute", d.h. für alle Unternehmen prinzipiell gleichartige, und "relative", d.h. für und auf die jeweils betroffenen Unternehmen unterschiedlich wirkende Merkmale einteilen. Zur ersten Gruppe gehörten dann Kriterien wie Geschwindigkeit, Stärke und "objektive" Vorhersehbarkeit des Wandels, zur zweiten Kennzeichen wie unternehmensindividuelle Beeinflußbarkeit oder qualitative und quantitative Zielwirkung im Unternehmen. Die integrative Zusammenführung dieser Faktoren kann in einer unternehmensindividuellen **Einfluß-/Erfolgsfaktor-Matrix** erfolgen. (In Abbildung 4 wird exemplarisch ein hypothetischer Fall durchgespielt).

Anhand dieser Matrix soll eine erste Bedeutungseinschätzung der aufgeklärten Veränderungstendenzen dadurch erreicht werden, daß diese zunächst auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Unternehmens bezogen werden. Im Stile einer klassischen *Impact-* oder *Betroffenheitsanalyse* werden dann die potentiellen Einflüsse bzw. Auswirkungen deutlich, die die erkannten Kontextveränderungen auf die gegenwärtigen Erfolgsgrundlagen des Unternehmens haben (können). Auf diese Weise entsteht eine erste visuelle Evaluationshilfe, die anhand der Kriterien

- **Einflußstärke,**
- **Einflußrichtung,**
- **Eintrittswahrscheinlichkeit** und
- **unternehmerische Beeinflußbarkeit**

diejenigen Basismerkmale einer Veränderung in gesamthafter Darstellung erfaßt, die in ihrem wechselseitigen Zusammenwirken letztlich die saldierte Gesamtrelevanz (Zieldringlichkeit) einer spezifischen Kontextveränderung ausmachen.

Eine solche Darstellung kann u.a. auch zur Bildung von veränderungsbezogenen Dringlichkeitsstufen (Prioritätsgrade) genutzt werden. Eine dementsprechende Klassifizierung ermöglicht ein kapazitätsentlastendes "Management by Exception" und beugt gleichzeitig in gewissem Umfang hektischem Aktionismus und "Alarmneurosen" (vgl. Klausmann 1983, S. 4; von der Oelsnitz 1993, S. 12 f.) im Unternehmen vor. Veränderungen werden durch die vorgestellte Matrix nicht nur relativiert, sondern zugleich auch organisatorisch zuordnungsbar: Besonders "dringliche" oder "erfolgskritische" Veränderungsinformationen können z.B. direkt an die Unternehmensspitze weitergeleitet, "untergeordnete" Fälle nach dem Delegationsprinzip im regulären Zuständigkeitsbereich der unmittelbar betroffenen

Aufgabenträger zur selbständigen Weiterbearbeitung belassen werden (vgl. Drexel 1984, S. 102).

identifizierte Kontextveränderungen elementare Erfolgsfaktoren des Unternehmens A	Veränderung der fertigungstechnologischen Basis	zunehmende ökologische Anforderungen an Produktion und Produkt	Neuprodukt eines Konkurrenten	wachsende Autonomiebemühungen des Einzelhandels
Technologieführerschaft in der Fertigung			—	—
leistungsfähiges Vertriebsnetz	—	—		
(perzipierte) hohe Produktqualität				
Qualität der Humanressourcen			—	

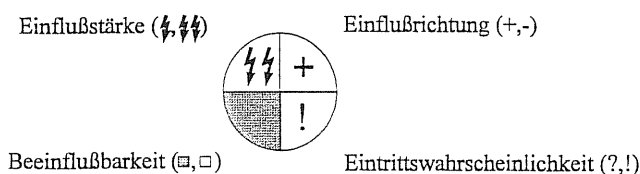


Abbildung 4: Die Einfluß-/Erfolgsfaktor-Matrix zur Einschätzung subjektiver Veränderungsrelevanz (hypothetisches Beispiel)

Zur Beurteilung der strategischen Wandlungsfolgen im Unternehmen sind daneben natürlich auch weiterhin die konventionellen Analyse- und Bewertungstechniken der klassischen Unternehmensplanung einsetzbar (Szenario-Technik, Trend-Impact- und Cross-Impact-Analysen, Feedbackdiagramme). Nicht immer sind im Rahmen quantitativer Prognosen die Auswirkungen der Kontextveränderung jedoch "objektiv-operational" feststellbar - häufig wird man im Früherkennungs-

Management auch auf eher intuitive Einschätzungen angewiesen sein. Simon schlägt in diesem Zusammenhang vor, die - wie auch immer - ermittelten Veränderungsauswirkungen im Rahmen sog. Verwundbarkeits-Workshops schließlich zu einem unternehmenssubjektiven "*Betroffenheits-Index*" zu verknüpfen (Simon 1986). Ob diesem jedoch angesichts der bestehenden (insbesondere qualitativen) Evaluationsschwierigkeiten tatsächlich ein objektiv gültiger Aussagewert zukommt, mag dahingestellt bleiben. (Ein Einwand, den man natürlich auch gegenüber Abbildung 4 geltend machen kann).

Es ist andererseits wichtig zu erkennen, daß den konkreten Effekten einer kontextualen Veränderung nur in Ausnahmefällen eine absolute Bedeutung zukommt; eher wird ihre tatsächliche Wirkung in aller Regel von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein, d.h. sich letztlich aus dem (höchst individuellen) Zusammenwirken mit den maßgeblichen Unternehmenscharakteristika ergeben, auf die besagtes Veränderungsphänomen im spezifischen Einzelfall trifft (vgl. von der Oelsnitz 1994, S. 153 f.). Dies ist letztlich auch der Grund dafür, weshalb das wandlungsbetroffene Unternehmen in dieser Phase der Früherkennung nur eingeschränkt auf sekundärstatistisches Analysematerial zurückgreifen kann. Ein Beispiel für früherkennungsrelevantes Sekundärmaterial bietet demgegenüber der BERI-Index.

- Der letzte Ablaufschritt ist schließlich der **Kommunikation und Weiterleitung** der gewonnenen Beobachtungs-, Analyse- und Evaluationsinformationen vorbehalten, wobei - wie gezeigt - an der Gewinnung dieser Informationen naturgemäß verschiedene Stellen im Unternehmen beteiligt sind. Dennoch ist es wichtig, in systematischer Weise für die Distribution der gewonnenen Erkenntnisse zu sorgen. In diesem Sinne sind neben den inhaltlichen **Informationsprioritäten** - u.U. auch bereits im Vorfeld des Früherkennungsprozesses - die jeweiligen **Kanäle** zu **bestimmen**, auf denen die relevante Botschaft an den ihr zugeordneten Adressaten gelangt. Dabei müssen jedoch keineswegs alle Einblicke allen Stellen zur Verfügung gestellt werden. Vielmehr ist auch hier einer kontraproduktiven Informationsüberschwemmung, insbesondere des Top-Managements, durch gezielte Bewertung und Selektion der weiterzuleitenden Daten - z.B. unter Zuhilfenahme der beschriebenen Einflußfaktor-/Erfolgsfaktor-Matrix - vorzubeugen.

Die Bedeutung dieser Selektionsentscheidung ist allerdings nicht zu unterschätzen: eine unsachgemäße Auswahl und Zuordnung der übermittelten Sachverhalte kann letztlich die gesamte Effektivität des Frühaufklärungsprozesses zunichte machen. Vor diesem Hintergrund sind schließlich auch die speziellen Vor- und Nachteile

standardisierter Berichts- und/oder Dokumentationssysteme (vgl. zu einem solchen Vorschlag z.B. Drexel 1984, S. 94, S. 103) immer wieder einzelfallbezogen abzuwägen. Dies umso mehr, als der Erfolg der nachfolgend zu konzipierenden Handlungsprogramme naturgemäß ganz wesentlich von der Zuverlässigkeit der durch den soeben beschriebenen Prozeß generierten Informationen abhängt.

## 5. Probleme und Grenzen strategischer Marketing-Früherkennung

Mit dieser Überlegung rücken schließlich auch die praktischen Schwierigkeiten und Grenzen strategischer Früherkennungssysteme in den Blickpunkt. Diesbezüglich aussagekräftige Untersuchungen liegen in der Literatur allerdings bis heute kaum vor. Die meisten Erfahrungsberichte aus der Praxis beziehen sich überdies zumeist nur auf sehr kurze Beobachtungs- und Beurteilungszeiträume. Die folgende Abbildung gibt stichwortartig die am häufigsten beobachteten Implementations- und Interpretationsfehler der strategischen Früherkennung wieder (vgl. Abbildung 5).

Im Bereich der *Marketing*-Früherkennung tun sich zudem weitere, **spezifische Schwierigkeiten** auf, da es gerade in diesem Bereich oftmals um wettbewerbsstrategisch höchst brisante und dementsprechend sensible Informationen (und Informationsvorsprünge!) geht, deren Kenntnis mitunter direkte Wettbewerbsvorteile begründen kann. Entsprechende Auskünfte werden aus diesem Grund oft nur auf der Grundlage spezieller Untersuchungen zu erhalten sein. Die wesentlich einfachere und billigere Methode der sekundärstatistischen Informationsgewinnung ist folglich nicht in jedem Fall nutzbar. Diesbezügliche Möglichkeiten bestehen allerdings z.B. in der systematischen Analyse "laufender" Patentierungsverfahren oder auch in der periodischen Beobachtung wettbewerbsrechtlich relevanter Gesetzesvorhaben und/oder Gerichtentscheidungen. Auch über den möglichen Markteintritt potentieller Konkurrenten lassen sich durch die gezielte Nutzung sekundärstatistischen Materials durchaus gewisse Anhaltspunkte erhalten.

Darüber hinaus ergeben sich viele Probleme aus den spezifischen Besonderheiten einer *strategisch* orientierten Frühaufklärung. Insbesondere im Bereich schwacher, diskontinuierlicher Signale wird man sich letztlich von der Illusion neutraler, wertfreier Informationsgewinnung lösen müssen. Die besonderen Charakteristika strategisch-qualitativer Informationen bringen es unweigerlich mit sich, daß ein diesbezüglicher Auswertungs-

prozeß immer mit gewissen menschlichen Schwächen und Fehlern behaftet bleiben muß. Dies schließt natürlich keineswegs aus, daß von seiten des Unternehmens rechtzeitige und umfassende Maßnahmen zur personellen Effektivitätssteigerung bei der Analyse und Auswertung solcher Informationen getroffen werden. Hier ist insbesondere an den Einsatz diesbezüglicher Schulungsprogramme, die Überprüfung bestehender Anreizsysteme oder auch entsprechende Umorientierungen in der Planungs- und Unternehmensphilosophie insgesamt, zu denken (vgl. Raffée/Wiedmann 1989, S. 41 f.).

### Typische Fehler bei der Früherkennung

1. Viele Manager gehen immer noch von der irrigen Annahme aus, daß ein Trend gleichmäßig verläuft und linear fortgeschrieben werden kann, obwohl Entwicklungen meist einer Lebenskurve folgen.
2. Unterschätzung von Gegenbewegungen beziehungsweise der Tatsache, daß ein Pendel zurückschlägt.
3. Falsche Einschätzung des Eintrittsdatums und der Durchsetzung eines Ereignisses. Diffusionszeiten werden selten einkalkuliert, oft wird nur die technische Möglichkeit prognostiziert.
4. Politische Wünsche und Ängste werden häufig als wahrscheinliche Entwicklungen angesehen (Wunschdenken).
5. Die Korrekturwirkung von Prognosen wird unterschätzt. Der Hinweis auf eine mögliche Entwicklung verhindert oft das tatsächliche Eintreten.
6. Daten und Annahmen werden nicht angepaßt.
7. Die Durchschnittsprozentsätze aus der Vergangenheit werden fortgeschrieben.
8. Entwicklungen werden quantifiziert, wo qualitative Beschreibungen eher angebracht wären.
9. Aus demographischen Entwicklungen werden häufig keine Konsequenzen gezogen.
10. Fehlerhafte Prognosen basieren oft auf überholten Informationen. (Schon aus Kostengründen werden zeitlich zurückliegende Untersuchungen zur Grundlage von Prognosen gemacht.)
11. Viele Manager nehmen graduelle Veränderungen auf die leichte Schulter. (Zwei Prozent jährlich mehr Staub in der Luft werden kaum wahrgenommen. Innerhalb einer Generation ist das aber eine Verdoppelung.)
12. Assumption drag: Trends auf einem Sektor hängen von Entwicklungen auf anderen Bereichen ab. Gefahr: Der Spezialist benutzt die neuesten Daten aus seinem Gebiet, aber veraltete Informationen aus anderen Spezialgebieten.

Abbildung 5: Fehlerschwerpunkte bei der Implementation und Interpretation von Früherkennung (Quelle: o.V. 1981, S. 60; leicht gekürzt)

Über die spezielle Marketingsicht hinaus ergeben sich im wesentlichen drei **generelle Einwände** gegen die heute praktizierten Früherkennungskonzepte:

Der erste bezieht sich auf die nach wie vor ungelösten Probleme bei der **Suche und Definition früherkennungstauglicher Veränderungsindikatoren**. Auch die heutigen Indikatorsysteme kranken noch daran, daß sie zukünftige Entwicklungen häufig nur hilfswise, undeutlich und - wegen der zunehmenden Diffusionsgeschwindigkeiten - oft auch erst sehr spät anzeigen. Des weiteren setzt die Funktionslogik der Indikatorlösung notwendigerweise gewisse Zusammenhänge und Invarianzen in den kontextualen Strukturmustern voraus (sog. *Zeitstabilitäts-/Strukturstabilitäts-Hypothese*); sind diese jedoch nicht mehr im gewohnten Maße gegeben, kann auch der beste Indikator keine zuverlässigen Hinweise mehr geben.

Ein zweiter grundsätzlicher Mangel ist in der expliziten **Beschränkung der Indikatoren auf bestimmte Beobachtungsbereiche** zu sehen, der sie außerhalb dieser Felder stattfindende Entwicklungsphänomene oftmals zu spät oder gar nicht registrieren läßt. Ohnehin sollte man sich vor dem Hintergrund zunehmender Umweltdiskontinuitäten vor dem Glauben hüten, eine auch noch so durchdachte Festlegung umsystemischer Beobachtungsbereiche biete sichere Gewähr gegen unliebsame Umweltüberraschungen. Die aus diesem Grunde ergänzend betriebene ungerichtete Suche nach schwachen Signalen - die nach Wiedmann (1989, S. 324) vielfach nur deshalb 'schwach' sind, "weil es versäumt wurde, die Suche nach Problem- bzw. Frühindikatoren über das eigene Unternehmen und die unmittelbare Marktumwelt hinaus auszudehnen" - erfolgt jedoch oft nur, weil entsprechende Indikatoren noch gar nicht existieren (vgl. Raffée/Wiedmann 1988, S. 13). Doch auch der Ansatz, über 'schwache Signale' zur rechtzeitigen Aufklärung wichtiger Umweltveränderungen zu gelangen, hat naturgemäß seine eigenen Gefahren und Schwächen.

Diese führen zum dritten Hauptkritikpunkt moderner Früherkennung: Auch die Orientierung an schwachen Signalen muß naturgemäß ihre Grenze in den **zunehmenden Entwicklungsdiskontinuitäten** des unternehmerischen Leistungskontextes finden. Da sich in diesem Bereich konzeptionsgemäß rigide Umweltfilter und strenge Beobachtungskriterien verbieten - anderenfalls würden schon vom Ansatz her bislang unbekannte Entwicklungsmuster von ihrer Entdeckung ausgeschlossen - ist der solcherart "ungeleitete" Kontextbeobachter letztlich doch wieder - ob er will oder nicht - auf das jedem Menschen eigene Denken in kausallogischen Zusammenhängen zurückgeworfen. Der so häufig geforderte Entwurf einer neuen Früherkennungslogik (vgl. z.B. Wiedmann 1989, S. 322) dürfte vor diesem Hintergrund zwar als Leitidee leicht zu propagieren, in der alltäglichen Unternehmenspraxis aber dafür umso schwerer umsetzbar sein. Gestatten die gegenwärtigen Diskontinuitäten nicht mehr die Anwendung der bisher gültigen Erklärungsregeln, dann wird alles geltende Erfahrungswissen unweigerlich unbrauchbar. "Bewährte" Erklärungsmuster basieren schließlich auf konstanten Ursache-Wirkungs-



Beziehungen; sie basieren darauf, "daß die Welt gewisse Prozeßstrukturen bzw. invariante Systemzusammenhänge aufweist, die man aufgrund von Erfahrung oder stringenter, empirischer Forschung zu erkennen glaubt" (Trux/Müller/Kirsch 1984, S. 320). Wenn dem in Zukunft nicht mehr so ist, wenn alle kommenden Veränderungen neu- und einzigartig sind, wie sollen sich dann überhaupt neue, praktisch anwendbare Beurteilungsgrundlagen entwickeln, mit denen die faktische Bedeutung aufgeklärter Wandlungsphänomene zuverlässig ermittelt werden kann? Gibt es andererseits doch noch "invariante Systemzusammenhänge", dann erhebt sich die Frage, wie sich diese im Vorfeld ihres akuten Wirksamwerdens schlüssig von den anderen, "varianten" Prozessen unterscheiden lassen.

## 6. Entwicklungstendenzen

1. Angesichts der in vielen Unternehmen schrittweise erweiterten Früherkennungskonzeptionen wird nicht nur die Menge, sondern auch die qualitative Vielfalt der zu generierenden und auszuwertenden Daten zunehmen. Dies läßt erwarten, daß das bisherige Ausmaß herkömmlicher **EDV-Unterstützung im strategischen Marketing-Früherkennungsprozeß** der Zukunft noch deutlich weiter zunehmen wird. Viele Unternehmen werden zur Begegnung einer drohenden Informationsüberlastung daraufhin zu einer noch stärkeren Nutzung und Inanspruchnahme moderner DV-Konzepte gezwungen sein. In diese Richtung fortentwickelte Expertensysteme und vor allem auch "intelligente" Datensammlungsansätze, die in Klarschrift eingelesene, natürlichsprachliche Berichten selbstständig auf eventuelle Diskontinuitäten und latente Chancen/Bedrohungen für das Unternehmen untersuchen, bieten hier u.U. bald völlig neue Möglichkeiten der strategischen Früherkennung (vgl. hierzu z.B. Zelewski 1987, S. 256 ff.). Inwieweit sich derartige Instrumentarien jedoch in Zukunft tatsächlich durchsetzen, dürfte ganz wesentlich auch von der Frage abhängen, inwieweit es gelingt, die unverzichtbare menschlich-intuitive Komponente im "mechanisch-instrumentellen" Frühaufklärungsprozeß zu simulieren und neben der eigentlichen Signalaufnahme gleichzeitig auch den dazugehörigen Entdeckungszusammenhang des Signals mitzuliefern.
2. Demgegenüber dürfte sich ein zweiter Trend der Vergangenheit nur bedingt fortsetzen: die in den letzten Jahren intensivierte gemeinschaftliche Gewinnung und Nutzung relevanter Früherkennungssignale im Rahmen **überbetrieblicher Frühaufklärungs-Kooperationen** (vgl. Krystek/Walldorf 1992, S. 346, 354

ff.) wird - trotz unbestreitbarer Vorteile (Ressourcenzusammenlegung, Vermeidung von Doppelarbeit) - vermutlich kaum zum zukünftigen Standardmodell der Früherkennung avancieren. Da es im Strategischen Marketing neben dem Ausschluß zukünftiger Unternehmensrisiken vor allem um die Erzielung dauerhafter Wettbewerbsvorteile geht, deren ureigenster Wert sich letztlich aus der Abgrenzung zu den Konkurrenten ergibt (vgl. Fritz 1994, S. 50), ist es ein wohl natürliches Bestreben jeder Unternehmensführung, diese Wettbewerbsvorteile möglichst allein für das eigene Unternehmen nutzen zu wollen. Eine gemeinsame Suche nach potentiellen Zukunftschancen würde diesem Bestreben widersprechen. Eine überbetriebliche Zusammenarbeit wird sich daher immer auf einige wenige, ausgewählte Bereiche (z.B. im Rahmen strategischer Allianzen) oder Partner (z.B. nicht wettbewerbliche Quellen wie Lead-user oder Key accounts) beschränken müssen.

3. Ein solcher könnte die gemeinschaftliche Erledigung von Früherkennungsaufgaben **in gemeinsamen Auslandsmärkten** sein. Überhaupt ist zu erwarten, daß die Bedeutung dieser Früherkennungstätigkeit angesichts einer weiteren Internationalisierung und Globalisierung des Marketing weiter zunimmt; Informationen über bereits bearbeitete oder auch zukünftig anvisierte Auslandsmärkte werden somit in Zukunft für den Geschäftserfolg des expandierenden Unternehmens immer wichtiger. Ansatzpunkte fortgesetzter Verbesserungsbemühungen sind hier insbesondere in der Weiterentwicklung umfassenderer Indikatorsysteme zu sehen, deren Erkenntnisziel sich vorrangig auf die Frühanzeige spezieller (politischer wie wirtschaftlicher) Auslandsmarktrisiken richtet. Bekannteste Beispiele hierfür sind der BERI-Index aber auch der ASPRO/SPAIR-Index der Shell Oil Company sowie diverse Country-Risk-Ratings wie z.B. der sog. mm-Ländertest, der die Bewertung von über fünfzig Ländern hinsichtlich ihrer spezifischen ökonomischen, rechtlichen, sozialen und politischen Rahmenbedingungen zum Ziel hatte und als erstes deutsches Country-Rating überhaupt erstmals 1980 in Form einer Expertenbefragung in zahlreichen Industrieunternehmen, Banken, Speditionen, Verbänden und Außenhandelsinstituten durchgeführt wurde (vgl. Tümpen 1987, S. 208 ff.; Walldorf 1987, S. 281 ff.). Die methodischen Grundlagen dieser Indizes werden in den nächsten Jahren immer wieder verbessert und verfeinert werden. Erweiterte Expertenrunden, neue, validere Beurteilungskriterien und detailliertere Untersuchungsschwerpunkte (spezielle Branchen, Märkte und Konkurrenten, spezielle Rohstoffentwicklungen usf.) werden zukünftig zu einer erhöhten Aussagekraft dieser Ratings beitragen.

4. Daneben konzentrieren sich die betrieblichen Bemühungen auch weiterhin auf eine **verbesserte theoretische Fundierung** bislang eher intuitiv "bewährter" Frühindikatoren. Hierbei dürfte insbesondere die weitere Aufdeckung bestehender Kausalverkettungen in den unternehmensexternen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen eine wichtige Rolle spielen. Aber auch Fragestellungen der **organisatorischen Einbindung** und **Kommunikation** der Früherkennung(-sergebnisse) werden zunehmend stärker in den Mittelpunkt praxeologischer Überlegungen rücken. Um die erforderliche Abkehr von der klassischen Prognosementalität weiter zu unterstützen, wird in diesem Zusammenhang verstärkt auf die Schaffung einer leistungsfähigen und umfassenden Früherkennungs-"Infrastruktur" gesetzt werden (müssen), in deren Zentrum neben der Vermittlung einer neuen Früherkennungsphilosophie (Aufgeschlossenheit gegenüber zunächst Unbekanntem, Abkehr vom Extrapolationsdenken und der Zahlengläubigkeit vieler Top-Manager) auch diverse Schulungs- und Trainingsmaßnahmen zur individuellen Sensibilitätssteigerung und Wahrnehmungsförderung stehen werden. Eine gezielte Verbesserung der unternehmensinternen Ergebniskommunikation wird demgegenüber vor allem an einer verbesserten Zusammenarbeit der informationsgenerierenden und -verarbeitenden Stellen sowie an einer gezielten Integration vorhandener, aber im Unternehmen zumeist weit "verstreuter" Datenbestände ansetzen. So wie das betriebliche Früherkennungssystem, was seine inhaltlichen Aufgaben anbelangt, institutionell und konzeptionell möglichst autonom agieren muß, so sehr bedarf es hier andererseits auch einer gezielten Abstimmung mit den anderen funktionalen Leistungsbereichen im Unternehmen. Hierbei ist insbesondere die enge sachliche Verknüpfung mit dem extrem veränderungssensitiven Marketing-Bereich, der mit seinen eigenen Planungs- und Kontrollinhalten das gesamte Unternehmensgeschehen oft entscheidend (mit)prägt und zudem nicht selten höchst individuelle Informationsbedürfnisse hat, von großer Wichtigkeit. (Zur Frage "Abstimmung" versus "Autonomie" von Früherkennung vgl. Muchna 1988, S. 200 ff.).
5. Die vermutlich größte Bedeutung im Katalog zukünftiger Entwicklungstendenzen kommt u.E. jedoch den sich abzeichnenden Anwendungs- und Konzepterweiterungen im Rahmen der sog. **Marketing-Folgenabschätzung (Marketing-Assessment)** zu (vgl. erste Überlegungen hierzu von Utz 1978). Dessen zentrales Anliegen besteht in der systematischen Erfassung und Bewertung aller Effekte, die durch das eigene Marketingwirken im organisationalen Umfeld auftreten. Hierbei sind jedoch keineswegs nur diejenigen Wirkungseffekte von Interesse, die in der unmittelbaren Unternehmensumwelt (insbesondere bei Kunden und Wettbewerbern) auftreten, und die auch jetzt schon im Rahmen der konventionellen Marketing-Kontrolle erfaßt werden, sondern vielmehr alle Auswirkungen, auch die auf

die zunächst vielfach nicht direkt betroffene Gesamtgesellschaft, die auf das eigene (Marketing-)Handeln zurückgeführt werden können. Dies führt letztlich zu einer deutlich erweiterten Betrachtungsperspektive, die im folgenden auch zu einer gänzlich neuartigen Frühaufklärungsphilosophie weiterentwickelt werden könnte, suggerieren die herkömmlichen Frühwarn- und Früherkennungsmodelle doch letztlich eine von den eigenen Unternehmensentscheidungen mehr oder weniger unbeeinflusste Entwicklung kontextualer Wandlungerscheinungen. Die Rolle des Unternehmens als (potentieller) Auslöser marktlicher oder auch gesellschaftlicher Umweltveränderungen wird damit chronisch unterschätzt (vgl. Wiedmann 1989, S. 333 ff.).

## 7. **Schlußbemerkung**

Die bewußte Einbeziehung der Funktion und Wirkung des eigenen Unternehmens in die Beobachtung und Analyse sich scheinbar autonom vollziehender Kontextereignisse vermag schon vor der eigentlichen Strategieverabschiedung deren mutmaßliche Folgen und Umweltreaktionen vorwegzunehmen. Kundenverhalten, mögliche Gegenmaßnahmen der Konkurrenz, aber eben auch eventuelle Rechtsänderungen, Einspruchs- oder Protektionsverhalten wichtiger Verbände und Institutionen (z.B. Bürgerinitiativen und Verbraucherschutzorganisationen) und u.U. auch die politischen Resultate des eigenen Handelns werden so einer gezielten Einschätzung zugänglich. Die praktische Umsetzung der Marketing-Folgenabschätzung baut dabei auf der schon länger praktizierten Technologie-Folgenabschätzung sowie auf ausgewählten Ansätzen der Sozialen Berichterstattung (Social Accounting, Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung) auf. Die herkömmlichen Verfahren der klassischen quantitativen Marktforschung bekommen hierdurch oft nicht nur ein zusätzliches Anwendungsgebiet, sondern werden gleichzeitig auch um eine wesentliche Dimension marketingspezifischer Informationsbedarfe ergänzt.

Durch seine ganzheitliche Orientierung trüge das Marketing-Assessment auch dazu bei, den heutigen Anforderungen an ein systemisch-vernetztes Denken zukünftig auch in der betrieblichen Früherkennungspraxis deutlicher Rechnung zu tragen. Die systematische Anwendung der Assessment-Idee im Rahmen einer modernen Frühaufklärungskonzeption könnte in diesem Sinne bald eine neue, vierte Generation strategischer Früherkennung begründen.

Deutlich wird durch die vorgenannten Überlegungen schließlich auch, daß Früherkennung nicht so sehr als ein bestimmtes methodisches Instrumentarium begriffen werden sollte, sondern vielmehr als eine den heutigen Marktbedingungen gemäße, strategisch-konzeptionelle Grundeinstellung des gesamten Unternehmens. Die strategische Früherkennung im Marketing erfordert vor diesem Hintergrund nicht nur neue Managerqualitäten, sondern stellt zugleich auch einen unverzichtbaren Schritt zur frühzeitigen Sensibilisierung des mit heutigen Innovationszyklen konfrontierten Marketing-Managers dar.

## Literatur

- Aguilar, F.J. (1967): Scanning the Business environment, New York 1967.
- Ansoff, H.I. (1976): Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals, in: ZfbF, 28.Jahrgang (1976), S. 129-152.
- Ansoff, H.I. (1981): Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung - Strategische Reaktionen auf schwache Signale, in: Steinmann, H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle. Probleme der strategischen Unternehmensführung, München 1981, S. 233-264.
- Betriebswirtschaftlicher Ausschuß des Zentralverbandes Elektrotechnik und Elektroindustrie (ZVEI) e.V. (Hrsg.) (1989): ZVEI-Kennzahlen. Ein Instrument zur Unternehmenssteuerung, 4.Aufl., Frankfurt a.M. 1989.
- Bleicher, K. (1991): Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt-New York 1991.
- Böhler, H. (1993): Früherkennungssysteme, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): HWB, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1256-1270.
- Bruhn, M. (1985): Zufriedenheit des Konsumenten als Frühwarnsystem, in: Management-Enzyklopädie, 2.Aufl., Band 10, München 1985, S. 560-570.
- Bruhn, M. (1987): Der Informationswert von Beschwerden für Marketingentscheidungen, in: Hansen, U./Schoenheit, I. (Hrsg.): Verbraucherzufriedenheit und Beschwerdeverhalten, Frankfurt/New York 1987, S. 123-140.
- Drexel, G. (1984): Ein Frühwarnsystem für die Praxis - dargestellt am Beispiel eines Einzelhandelsunternehmens, in: ZfB, 54.Jg. (1984), S. 89-105.
- Fritz, W. (1990): Marketing - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges?, in: Marketing ZFP, 12.Jg. (1990), Heft 2, S. 91-110.
- Fritz, W. (1994): Marketing - notwendig auch für Investitionsgüterhersteller, in: Thexis, 11.Jg. (1994), Heft 3, S. 49-57.
- Gälweiler, A. (1976): Unternehmenssicherung und strategische Planung, in: ZfbF, 28. Jahrgang (1976), S. 362-379.
- Galtung, J. (1978): Methodologie und Ideologie, Band 1, Frankfurt a.M. 1978.
- Gomez, P. (1983): Frühwarnung in der Unternehmung, Bern 1983.
- Graf, K. (1990): Die Behandlung von Verbraucherbeschwerden in Unternehmen, Berlin 1990.
- Groth, U./Kammel, A. (1994): Lean Management, Wiesbaden 1994.
- Hahn, D. (1983): Frühwarnsysteme, in: Buchinger, G. (Hrsg.): Umfeldanalysen für das strategische Management, Wien 1983, S. 3-26.
- Hahn, D. (1985): Planungs- und Kontrollrechnung - PuK, 3.Aufl., Wiesbaden 1985.

- Hansen, U. (1979): Verbraucherabteilungen als Frühwarnsysteme, in: Albach, H./Hahn, D./Mertens, P. (Hrsg.): Frühwarnsysteme. Sonderheft 2 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1979, S. 120-134.
- Hansen, U./Raabe, Th./Stauss, B. (1989): Verbraucherabteilungen als strategische Antwort auf verbraucher- und umweltpolitische Herausforderungen, in: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing, 2.Aufl., Stuttgart 1989, S. 637-661.
- Horváth, P. (1994): Controlling, 5. Aufl., München 1994.
- Huxold, S. (1990): Marketingforschung und strategische Planung von Produktinnovationen, Berlin 1990.
- Klausmann, W. (1983): Betriebliche Frühwarnsysteme im Wandel, in: ZfO, 52.Jg. (1983), S. 39-45.
- Köhler, R. (1993): Marktforschung, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 2782-2803.
- Krampe, G. (1989): Ein Früherkennungssystem auf der Basis von Diffusionsfunktionen als Element des strategischen Marketing, in: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing, 2.Aufl., Stuttgart 1989, S. 349-369.
- Krampe, G./Müller, G. (1983): Diffusionsfunktionen als theoretisches und praktisches Konzept für Strategische Frühaufklärung, in: Kirsch, W./Roventa, R. (Hrsg.): Bausteine eines Strategischen Managements, Berlin/New-York 1983, S. 283-304.
- Krystek, U. (1991): Frühaufklärungssysteme als Instrument zukunftsorientierter Unternehmensführung, in: Ackermann, K-F./Scholz, H. (Hrsg.): Personalmanagement für die 90er Jahre, Stuttgart 1991, S. 195-221.
- Krystek, U./Müller-Stewens, G. (1993): Frühaufklärung für Unternehmen, Stuttgart 1993.
- Krystek, U./Walldorf, E. (1992): Früherkennungssysteme (FES) in bezug auf Marktchancen und Marktbedrohungen auf Auslandsmärkten, in: Kumar, B./Hanssmann, H. (Hrsg.): Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, München 1992, S. 341-366.
- Kühn, R./Walliser, M. (1978): Problementdeckungssystem mit Frühwarneigenschaften, in: Die Unternehmung, 32.Jg. (1978), S. 223-246.
- Mason, R.O./Mitroff, I.I. (1981): Challenging Strategic Planning Assumptions, New York et al. 1981.
- Muchna, C. (1988): Strategische Marketing-Früherkennung auf Investitionsgütermärkten, Wiesbaden 1988.
- Müller, G. (1981): Strategische Frühaufklärung, München 1981.
- Müller, G. (1986): Strategische Frühaufklärung. Stand der Forschung und Typologie der Ansätze, in: Marketing ZFP, 8.Jg. (1986), S. 248-255.
- Müller, G. (1987): Strategische Suchfeldanalyse, Wiesbaden 1987.

- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1994): Marketing, 17. Aufl., Berlin 1994.
- Oelsnitz, D. von der (1993): Individuelles Problemlösungsverhalten im Krisenfall. Eine verhaltenspsychologische Analyse streßbedingter Verhaltensstereotype bei Krisenmanagern. Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der TU Braunschweig, Nr.4, Braunschweig 1993.
- Oelsnitz, D. von der (1994): Prophylaktisches Krisenmanagement durch antizipative Unternehmensflexibilisierung. Theoretische und konzeptionelle Grundzüge der Flexiblen Organisation, Bergisch-Gladbach 1994.
- o.V. (1981): Externe Strömungen orten, in: Manager Magazin, 11.Jg. (1981), S. 58-65.
- Raffée, H. (1989): Prognosen als ein Kernproblem der Marketingplanung, in: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing, 2.Aufl., Stuttgart 1989, S. 142-168.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (1988): Grundstruktur marketingorientierter Frühaufklärungssysteme und Ansatzpunkte zur Entwicklung kontrollorientierter Frühaufklärungsprogramme, Arbeitspapier Nr.65 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1988.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (1989): Frühaufklärungssysteme im Marketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch des Marketing, München 1989, S. 23-68.
- Riemer, M. (1986): Beschwerdemanagement, Frankfurt a.M./ New York 1986.
- Rieser, I. (1978): Frühwarnsysteme, in: Die Unternehmung, 32.Jg. (1978), S. 51-68.
- Schreyögg, G./Steinmann, H. (1985): Strategische Kontrolle, in: ZfbF, 37.Jg. (1985), S. 391-410.
- Simon, D. (1986): Schwache Signale, Wien 1986.
- Simon, H. (1989): Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: ZfB, 59.Jg. (1989), S. 70-93.
- Stauss, B. (1989): Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmarketing, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 35.Jg. (1989), S. 41-62.
- Trux, W./Müller, G./Kirsch, W. (Hrsg.) (1984): Das Management strategischer Programme, 1.Halbband, München 1984.
- Tümpen, M. (1987): Strategische Frühwarnsysteme für politische Auslandsrisiken, Wiesbaden 1987.
- Utz, H.W. (1978): Umweltwandel und Unternehmenspolitik, München 1978.
- Walldorf, E. (1987): Auslandsmarketing: Theorie und Praxis des Auslandsgeschäfts, Wiesbaden 1987.
- Weber, J. (1990): Einführung in das Controlling, 2.Aufl., Stuttgart 1990.
- Welge, M./Al-Laham, A. (1992): Strategisches, Management, Organisation, in: Frese, E. (Hrsg.): HWO, 3.Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2355-2374.



- Wiedmann, K.-P. (1989): Konzeptionelle und methodische Grundlagen der Früherkennung, in: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing, 2.Aufl., Stuttgart 1989.
- Wilson, I.H. (1983): The benefits of environmental analysis, in: Albert, K.J. (Hrsg.): The strategic management handbook, New York 1983, S. 9/1-9/19.
- Zahn, E. (1984): Diskontinuitätentheorie - Stand der Entwicklung und betriebswirtschaftliche Anwendungen, in: Macharzina, K. (Hrsg.): Diskontinuitätenmanagement, Hohenheim 1984, S. 19-76.
- Zelewski, S. (1987): Frühwarnung und Künstliche Intelligenz, in: Die Unternehmung, 41.Jg. (1987), S. 256-265.