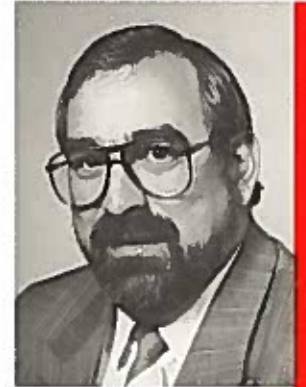
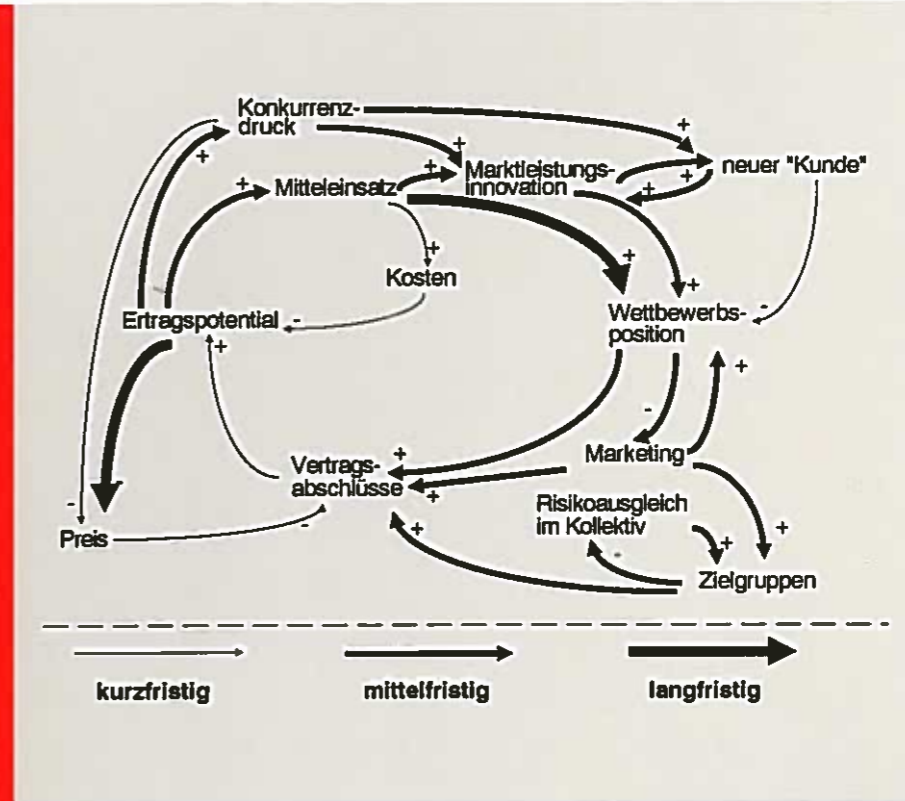


Was leisten Frühwarnsysteme für die Assekuranz?

herausgegeben von

Walter Ackermann und Sabine Ruf

I·VW



Tagungsband zur 18. Schwerpunkttagung der I·VW-Management-Information vom 30. Mai 1990

Die Suche nach schwachen Signalen: Dargestellt am Beispiel des ACLI

Günter Müller-Stewens

1. Einleitung

Strategische Frühaufklärung bedeutet, sensibel und offen zu sein gegenüber neuen Entwicklungen und Ereignissen aus dem Umfeld des Unternehmens, aber das bloße Erkennen und Aufklären genügt bei weitem noch nicht. Es ist notwendig, dass es irgend jemanden im Betrieb gibt, der hinter der Strategischen Frühaufklärung steht, der eine bestimmte Überzeugung an die Mitarbeiter weitergeben kann. Genau darauf soll meine Grundbotschaft abzielen: Strategische Frühaufklärung (SFA) ist kein technisches **Methodenproblem**, sondern ein **Mentalitätsproblem**, das heisst, man benötigt die Aktualität des Themas. Wenn Sie gefragt werden, ob Sie eine Strategische Frühaufklärung wollen, dann nicken bestimmt alle mit dem Kopf, weil dies heute doch ausgesprochen wichtig ist, das Problem ist nur, keiner setzt sich wirklich dafür ein. Warum es niemand in Angriff nehmen will, weiss man nicht. Fest steht aber, dass es nicht an den möglichen Methoden liegt, die zur Verfügung stehen - sicher liesse sich das Set ergänzen - aber zu 80% ist das Problem ein menschliches und nur zu 20% ein methodisches.

Bei den Vorbereitungen für diesen Vortrag habe ich festgestellt, dass in Richtung Versicherungswirtschaft das eine Thema, das in der Frühaufklärung eine wichtige Rolle spielt, das Erkennen von Chancen und Risiken, vielleicht besonders einseitig ausgerichtet ist, weil das Geschäft ja nur die Risiken betrifft. Das heisst, die Versicherungswirtschaft fokussiert sich mit ihren Beobachtungsbemühungen eher auf verschiedenste Arten von Schäden, also auf den Wahrnehmungsaspekt dieser Problemebene. Frühaufklärung hingegen möchte nicht nur diese Geschäftsebene ansprechen, also nicht nur das spezielle Erfolgspotential der Versicherungen, sondern das Ziel ist, alle Erfolgspotentiale einer Unternehmung - Mitarbeiter, Technologien, Unternehmungskulturen, auch Steuerungsgrössen der Führung - zu involvieren. Geht es um Frühaufklärung, dann stehen alle Erfolgspotentiale, Chancen und Risiken im Mittelpunkt. So ist nicht nur wichtig, ob ein neuer Tornado aufkommt oder nicht. Es zählt die gesamte Zukunftsentwicklung aller Geschäftsebenen, dazu müssen alle Erfolgspotentiale und nicht nur die Geschäfte berücksichtigt werden.

Es war schon immer der Wunsch der Menschheit, besser erfassen zu können, was unsere Erde so treibt. Die Neugierde treibt den Menschen voran. Aber die Zukunft besser voraussagen als bisher, das kann man nicht. Wichtig ist - wir brauchen einen neuen Umgang mit dem was Zukunft, was Erfassen der Zukunft heisst.

2. Was bezweckt die Strategische Frühaufklärung?

Heute geht man schon mit einer problembehafteten **Behandlungsmentalität** in die Führungsaufgaben hinein. Wir sind alle so erzogen worden, wir planen, damit die Pläne in Erfüllung gehen, das heisst, wir denken in Ursache und Wirkungsbeziehungen. Bedenkt man allerdings die strategischen Pläne, dann kann es aus zwei Gründen nicht

sein, dass sich diese erfüllen:

- Die Annahmen zu diesen Plänen sind nicht prognostizierbar. Man muss laufend bereit sein, seine strategischen Pläne zu ändern, weil auch die Annahmen sich ändern.
- Der Mensch ist wissbegierig und lernt täglich dazu. Geht man von einem strategischen Plan aus, bei dem man heute bemerkt, dass dieser ganz anders realisiert wurde, als es vor drei Jahren intendiert wurde, dann ist das gut. Das ist der Beweis, dass keine träge Organisation vorherrscht. Wäre der Plan minutiös eingehalten worden, dann liesse sich nichts an Veränderung erkennen, selbst die eigene, alte Unternehmungsstruktur wäre beibehalten worden.

Bei der **Planungsmentalität** geht man erstens sicher davon aus, dass Vorhersagen relativ gut gelingen und zweitens ist der Glaube an den Planungsheroismus voll da. Das heisst, jemand der seinen Plan durchsteht bis zum Ende, wird auch heute noch als Held gepriesen, im Gegensatz zu dem, der sich nach zwei Jahren eingesteht, dass es vielleicht besser wäre, seinen Plan zu ändern, die Entwicklungen sind anders verlaufen; letzterer verliert ganz sicher ein wenig das Gesicht.

Strategische Planung, zusammen mit der Bereitschaft Veränderungen zu integrieren, ist jedoch sehr sinnvoll, ich möchte daher aufzeigen, was sie kann:

- **Die Planung ersetzt den Zufall durch den Irrtum**

Das bedeutet soviel wie dass das, was man nicht voraussagen kann, nicht Argument genug sein kann, es auch nicht zu planen. Die Pläne werden aufgrund bestimmter Annahmensätze aufgestellt sobald diese nicht einzutreffen drohen, wenn ich also schwache Signale dafür habe, dass ich Annahmen ändern sollte, dann lerne ich daraus und ändere den Plan.

- **Aus Irrtümern kann man lernen.**

- **Planung und Kontrolle beschleunigen den Lernprozess**

Das ist eine Kernaussage, die vorangestellt wird. Der Chefplaner von Szenario hat einmal gesagt, dass auf Dauer der einzig wirklich verteidigbare Wettbewerbsvorteil der Unternehmung der ist, dass man schneller zu lernen vermag, als die Konkurrenz. Wenn Sie schneller lernen wollen als die Konkurrenz, dann müssen sie über ihren Controllingprozess schneller fähig sein, die Annahmen, die sich ändern, zu verändern. Darin kann sich ein **dauerhafter** Wettbewerbsvorteil herauskristallisieren. Das möchte ich mit der Geschichte von den beiden Freunden verdeutlichen, die zum ersten Mal im Wald von Kanada auf Bärenjagd gehen. Nach einem halben Tagesmarsch kommt ihnen dann wirklich ein Grisly entgegen; beide haben natürlich noch nie einen echten Bären gesehen, die sehen in der Realität doch viel grösser aus als auf einem Photo. Sofort zieht der eine seine Flinte aus dem Rucksack, der andere aber zieht seine schweren Bergschuhe aus und seine Turnschuhe an. Da meint der erste lächelnd zu ihm: 'Du glaubst doch aber nicht, dass du schneller laufen kannst, als so ein Bär?' Darauf erwidert der andere: 'Weisst du, es ist nicht wichtig, dass ich schneller rennen kann als

der Bär - ich muss nur schneller sein als du!' Dieses Beispiel zeigt sehr deutlich wie ein kleiner Zeitvorsprung zu einem enorm wichtigen Vorteil werden kann.

- **Dilemma der Kontrolle: Kontrolle zum Zweck der Willenssicherung versus Kontrolle zum Zweck des Lernens**

Der Planer steckt immer in diesem Dilemma, auf der einen Seite muss er Kontrolle zum Zweck der Lebenssicherung betreiben. Nicht jeden Tag können die Pläne geändert werden, andererseits übt er Kontrolle zum Zweck des Lernens aus.

Mit der Frühaufklärung will man erreichen, solche Planannahmen, die man immer wieder neu in das System miteinbringt, zu hinterfragen. Man will ganz gezielt das Management sensibilisieren für **schwache Signale** hinsichtlich Entwicklungen und Ereignissen aus dem Umfeld des Unternehmens. Schwache Signale sollen Hinweise bringen, ob die Annahmesätze der Strategien in Zukunft tatsächlich noch aufrecht erhalten werden können.

Jan Wilson, früherer Leiter der Strategischen Planung bei General Electric und Pionier auf diesem Gebiet, bringt dies folgendermassen zum Ausdruck: 'Was Unternehmen in diesem Zeitalter des radikalen Wandels benötigen, ist der Gebrauch von Vorhersagen als einen Weg, um Zeit zu kaufen'. - Das ist klar der heutige Schlüsselbegriff: **Es wird Zeit gekauft**. Je früher sie agieren, desto grösser ist ihr Manöverierspielraum um die Gefahren aufzuspüren, um die Gelegenheiten zu erfassen, bevor sie verloren sind. Allerdings macht uns diese Realität besondere Probleme, weil wir nicht mehr wie früher unser Lineal an unsere Umsatz- oder an Energiepreisentwicklungen legen können um unseren Erfolg an einer steigenden Kurve messen zu können. Denn krumme Lineale besitzen wir nunmal nicht.

Die Zukunft entwickelt sich immer häufiger von den Strukturen der Vergangenheit losgelöst, was eines unserer Hauptprobleme darstellt. Die klassischen Prognosetechniken, die man aus der Statistik und Ökonometrie kennt, versagen. Man kann sie höchstens noch als Messlatte heranziehen, für das was nicht kommt. Solche Aussagen ärgern natürlich die Leute vom Prognoseinstitut, denn sie machen ja Prognosen in der Absicht dessen, was kommt. Logischerweise jedoch können Sie solche Voraussagen nur verwenden für eine Entwicklung, die nicht kommt, denn es gibt keine überraschungsfreie Zukunft. Die Methode besteht darin, zu fragen, welches sind die Ereignisse, die von dem wegführen, was prognostiziert wurde. Denn in einer Prognose wird davon ausgegangen, dass die Zukunft sich nach der Gesetzmässigkeit der Vergangenheit richtet.

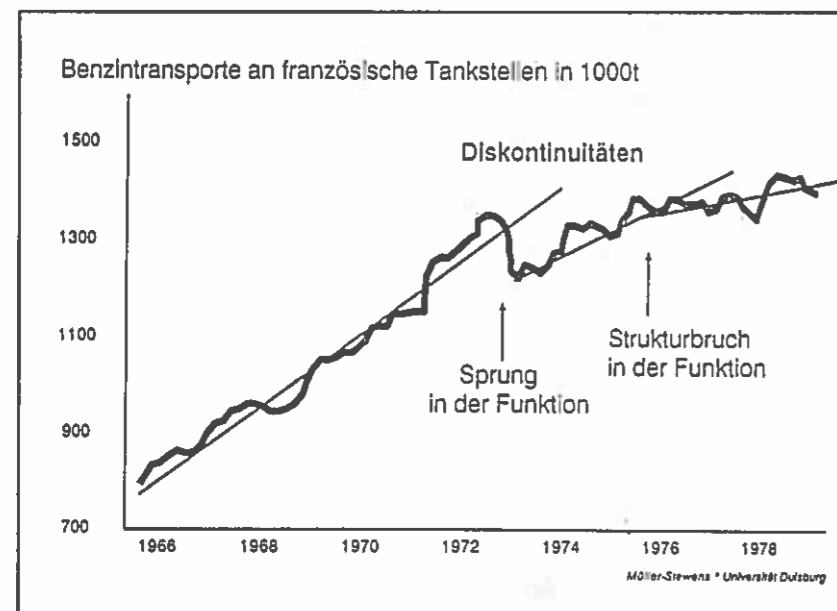
Der Ansatz der Methode muss also der sein, zu versuchen, möglichst frühzeitig **Diskontinuitäten**, also Unregelmässigkeiten in den Entwicklungsabläufen unserer Planungsannahmen zu identifizieren. Wichtig wird nun der Teil, der nicht prognostizierbar ist. Es gibt bestimmte Bereiche, in denen stabile Prognosen über Monate hinweg problemlos machbar sind. Viel interessanter jedoch sind jene Bereiche, die sich völlig losgelöst von der Vergangenheit entwickeln. Auch hier muss man differenzieren können. Dies soll verdeutlicht werden am Beispiel des Demographieproblems. Die

Form der deutschen Bevölkerungsentwicklung von 1910 stellt einen ganz typischen, ellipsenförmigen Bevölkerungsbaum dar. 1986 jedoch schon zeichnet sich das Bild eines etwas ausgefranzten Baumes ab, der sich bis zum Jahr 2030 zu einer sogenannten Bevölkerungsurne entwickeln wird. Es erwartet uns also eine vollkommen überalterte Bevölkerungsstruktur.

Das sind Entwicklungen, die sich über Jahrzehnte hinweg abzeichnen. Deswegen wundern mich Vorfälle, wie ich ich erst kürzlich wieder einen erlebt habe; ein Schulbuchverlag in Stuttgart hat noch nicht lange festgestellt, dass die Klientel um 30% einbrechen wird, dass sie in den nächsten drei, vier Jahren 30% weniger Schüler haben werden. Das hätten sie problemlos schon vor 15 Jahren feststellen können. Zur Verteidigung dazu zu sagen ist, dass selbst das keine stabilen Prognosen sein müssen; so haben wir heute in Deutschland das Problem der Um- und Übersiedler, sie verändern erheblich die Struktur der Bevölkerungspyramide. Aber die Grundaussage gilt trotzdem, in diesem Fall könnte durchaus auch quantitativ gearbeitet werden.

Oft gibt es aber Grössen und Entwicklungslinien, bei denen quantitative Arbeitsweisen wenig bis nichts mehr erkennen lassen. Als Beispiel seien hier die Benzintransporte an französische Tankstellen erwähnt.

Abb. 1 Entkoppelung der Entwicklungsverläufe von den Vergangenheitsstrukturen



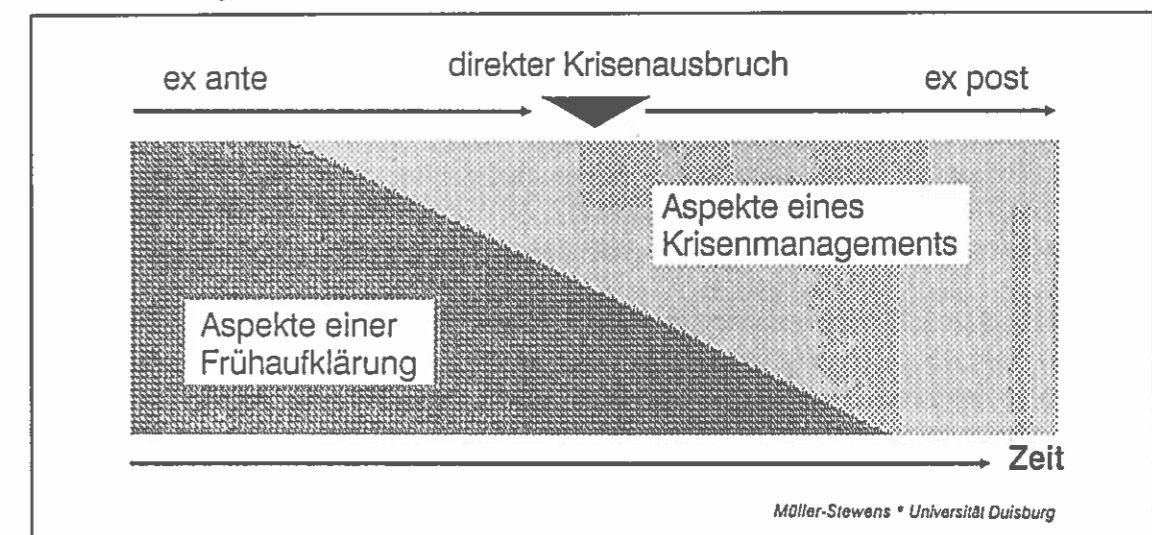
So kam es 1973 zum Sprung in der Funktion. Schuld war - die nicht vorhersehbare - Oelkrise. Nach kleinen Korrekturen gelangt die Kurve wieder in die alte Bahn. 1976 kam es zum **Strukturbruch**; das bedeutet, dass sich die Gesetzmässigkeiten ändern, zwar nicht sprunghaft, aber das Niveau der Ent-

wicklung erhält einen völlig neuen Verlauf. Ähnliches kann auch bei den Energieprognosen festgestellt werden. Fasst man diese Voraussagen mitsamt ihren Verbesserungen zusammen, dann ist deutlich erkennbar, dass die Korrekturen alle zwei Jahre so einschneidend waren, dass wirklich an der gesamten Prognose nichts gestimmt hat. Da solche Strukturbrüche nicht voraussehbar sind, besteht die Frage zurecht, was kann getan werden, um der Misere des 'Überrascht werdens' zu entgehen?

Genau an diesem Punkt will die Frühaufklärung einsetzen. Wir können in unserer

Unternehmung ein Klima schaffen, um auf das Erkennen solcher Strukturbrüche hinzuarbeiten. Dies wird zusätzlich mit dem **Thema der Dringlichkeit** verbunden, was wiederum an einem Beispiel erläutert werden soll. Die japanische Firma Kurazo befürchtet, dass sich mittelfristig der Dollarkurs bezogen auf den Yen eher negativ entwickelt. Diese Firma setzt ihre Planung heute schon auf der Basis dieser skeptischen Währungskonstellation an. Das ist gemeint mit der Schaffung eines Klimas der Dringlichkeit. Sie wissen zwar nicht, ob Ihre Vermutungen eintreffen, aber es gibt Signale, die darauf hindeuten. Es wird daher darauf geachtet, dass dieses Gefühl irgendwo in das tägliche Handeln und Planen eingebaut wird, damit es nicht irgendwo auf dem Schreibtisch ganz wohlbehütet in Vergessenheit gerät. So zu tun, als ob diese Währungskonstellation schon gelten würde, das ist gemeint mit der Schaffung der Dringlichkeit. Mit anderen Worten ausgedrückt: **Die schwachen Signale werden verstärkt.**

Abb. 2 Zur Komplementarität eines Krisenmanagements und einer Frühaufklärung



Wird nun aber Frühaufklärung betrieben, darf das nicht bedeuten, dass jetzt die Fähigkeiten zum Krisenmanagement zur Seite gelegt werden dürfen. Frühaufklärung und Krisenmanagement sind ein Paar, sie gehen Hand in Hand. Sie wissen nie, wann eine Krise wirklich beginnt und wann dann genau das Krisenmanagement einzusetzen hat, die Übergänge sind fließend. Das heisst, wenn sie ihr Frühaufklärungsinstrumentarium entwickeln, also vor dem Krisenausbruch, spielen viele Aspekte der Frühaufklärung; sie könnten noch relativ viel tun aber irgendwann ist die Reaktionsnotwendigkeit schon so gross, dass es nötig wird, Krisenmanagement zu betreiben.

Diese Aussage soll durch das Beispiel des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes unterstrichen werden der mit grosser Kraftanstrengung eine Fusion, also eine Verringerung der gegebenen Sparkassen, voranzutreiben versucht. Das war vor drei Jahren ein Frühaufklärungsaspekt, weil man erkannte, dass man mit der derzeitigen Struktur der Sparkassenorganisation im zukünftigen Europa nicht konkurrenzfähig bleiben würde. Deswegen liess man bei einem Beratungsinstitut ein grosses Gutachten erstellen und der Präsident des Sparkassenverbands präsentierte es in den einzelnen

Filialen. Er wurde jedoch nicht ernst genommen und es änderte sich nur wenig bis gar nichts. Die einen liessen sich dazu bewegen mitzumachen, die anderen, und das war die Mehrheit, nicht. Heute, drei Jahre später, nachdem also vieles beim alten geblieben ist, sind Aspekte des Krisenmanagements in Erscheinung getreten. Dies unterstreicht, wie fließend die Übergänge von Frühaufklärung und Krisenmanagement sind.

2. Welche Aussagen trifft das 'Konzept der schwachen Signale'

Die Idee der schwachen Signale stammt von Ansoff. Dieser vertritt die Meinung, dass grosse Ereignisse sich nicht punktuell entwickeln, sondern langsam wachsen müssen. Die meisten Ereignisse, die stark beeinflussen, jetzt einmal abgesehen von Naturkatastrophen oder Klimaveränderungen, haben ihre, zum Teil langfristigen, Vorläufer. Als Beispiel liesse sich der vorhin erwähnte Schulbuchverlag heranziehen. Anzeichen einer Altersüberbevölkerung und somit die Unterbevölkerung der Jugend können problemlos Jahre zuvor festgestellt werden. Nur, das Problem ist, diese Signale sind so strukturiert, dass sie nicht konkret erfassbar sind. Das heisst, manchmal werden sie nur als dumpfes Gefühl in der Magengegend herum getragen, sie werden zwar gespürt, aber Aussagen darüber sind allesamt noch sehr vage. Solche Vermutungen werden dann in der nächsten Sitzung als unstrukturierte Symptome eingegeben; man kann sich vorstellen, was bei einer allfälligen Diskussion geschieht, es werden mehr Fakten verlangt, der Frühaufklärungsprozess wird frühzeitig gestoppt.

Wir müssen unser Diskussionsthema in den Entscheidungsarenen auch gegenüber dem öffnen, was nur aus Vermutungen besteht. Darauf kommt natürlich sehr schnell die Frage der objektiven Messbarkeit des Kundennutzens. Und ich möchte nochmals betonen, alles was hier gemacht wird, ist nicht objektiv messbar, alles ist subjektive Interpretation. Es kann nicht gewartet werden, bis Vermutungen messbar werden, also nicht mehr subjektiv sind, denn dann ist es bereits geschehen; dann muss die Feuerwehr den Brand löschen, den sie eigentlich verhüten wollte.

Deswegen muss ein Betriebsklima geschaffen werden, in dem problemlos auch die persönlichen Annahmen zur Interpretation bestimmter Entwicklungen eingegeben werden können. Das bedeutet, dass es als absolut normal erachtet wird, wenn subjektive Wertungen mit den Entscheidungsarenen verbunden sind. Erst dann geht auch ihr Weltbild und ihre Auffassung zu diesem Problemaspekt mit in das System ein. Man darf nicht vermitteln, wie wir es zum Beispiel von Beratern gewohnt sind, dass nur wasserdichte Präsentationen, von oben und unten mit vierfacher Faktorenanalyse gestützt, in den Arenen verlangt werden. Solche Sachen können nicht gestützt werden, denn ein im Umgang mit Zahlen geübter Mensch, widerlegt so etwas immer. Man soll also von vornherein dazu stehen, dass strategische Frühaufklärung mit strategischer Information zu tun hat. Wenn sie mit strategischer Information umgehen wollen, dann muss dies mit einem hohen Anteil an individuellen Werten gemessen werden. Jeder, der Jurist, der Techniker, der Kaufmann, bringt seinen persönlichen Teil des Weltbildes mit ein. Das Schwierige dabei ist nun, alle noch so verschiedenen Thesen in einer einzigen Arena zusammenzuführen. Man muss gemeinsam lernen, wie die Erneuerungen der Realität zu interpretieren sind. Es nützt nichts wenn jeder für sich alleine dies

im stillen Kämmerlein tut. Denn das Ziel ist ja, schneller zu reagieren als die Konkurrenz, und das geht nur, wenn es gelingt, in der Arena gemeinsam die Realität schneller zu erfassen.

Zusammenfassend noch einmal die wichtigsten Punkte des Ansoff'schen Konzepts:

Konzept der 'schwachen Signale' (Ansoff 1976)

- Diskontinuitäten haben Vorläufer, die auf ihr mögliches Auftreten hinweisen.
- Solche Vorläufer gilt es möglichst frühzeitig zu erfassen, da dann die Manövrierfähigkeit des Unternehmens noch am grössten ist.
- Die ersten Vorläufer sind i.a. noch äusserst schlecht strukturierte Informationen, schwache Signale, die sich erst nach und nach durch weitere Signale verdichten und konkretisieren.
- Reaktionsstrategien sind abgestuft auszugestalten, je nach dem Stadium der Ignoranz.

Der Ansatzpunkt von Ansoff ist dergestalt, dass er sagt, wir müssen schon in der Situation, in der das Ganze noch sehr unkonkret ist, in der nur sehr subjektive Vermutungen bestehen, bereit sein, diese in die Entscheidungsarena miteinzubringen und zu diskutieren. Wir dürfen dies nicht vom Tagesgeschehen verdrängen lassen.

2.1 Typische Probleme im Umgang mit 'schwachen Signalen'

- **Das Konzept der schwachen Signale nutzt wenig, wenn man nicht weiss, ob ein Signal schwach oder stark ist!**

Ziemlich schnell wird man sich fragen, was denn eigentlich der Unterschied zwischen schwachen und starken Signalen ist. Diese Entscheidung wird niemandem abgenommen, das muss wirklich jeder für sich selber entscheiden. Denn die persönliche Chancen- oder Gefahrensituation sagt aus, ob ein Signal schwach oder stark ist. Als Unterstützung dieser Aussage soll das Beispiel der Chipentwicklung dienen. Für die Elektronikindustrie war die Entwicklung des Chip anfang der 80er Jahre kein schwaches Signal mehr, weil sie genau wusste, was sich hier tut und was für Konsequenzen das für die eigene Branche haben würde. Aber für den Spielwarenhersteller, der seine Schachbretter noch in Holz verkaufte, ohne elektronischen Unterbau, war das damals vielleicht ein schwaches Signal, weil er merkte, dass auf einmal die Elektronik seine gesamte Branche nicht nur beeinflussen, sondern gewaltig verändern würde. Die Situation muss durch **Relativierung zum Empfänger** jedesmal wieder neu und subjektiv eingeschätzt werden.

- **Schwache Signale sind eine sehr vage Entscheidungsgrundlage! 'Fakten werden benötigt statt Vermutungen'!**

Es besteht aber eine Trade-off-Beziehung zum Ausmass der Problemstruktur und dem verbleibenden Handlungsspielraum, das bedeutet, dass wenn man auf eine bessere Informationslage wartet, allgemein der Handlungsspielraum eingeschränkt wird; das wiederum heisst, dass man zugunsten des grossen Handlungsspielraums häufig eine schlechte Informationslage in Kauf nehmen muss. Grundsätzlich ist es aber schon so, dass Investitionen nicht einfach auf Grund blosser Vermutungen von schwachen Signalen getätigt werden. Ohne strukturierte Information wird das sicher niemand tun. Aber man muss ja auch nicht gerade mit der Strategie des Bombenwurfes reagieren und sofort alle Kräfte auf dieses Problem konzentrieren. Zuerst wird stufenweise reagiert: Anfänglich wird man sich wohl für etwas mehr Aufmerksamkeit zum Problemfeld entscheiden. Besteht nun irgendwo die Vermutung eines Problems, kann man ja zunächst einmal eine kleine Monitoringgruppe einsetzen, die überprüft dann, ob wirklich zum Beispiel ein gewisser Wertewandel stattfindet. Sicher werden auch bestimmte Quellen intensiver beobachtet um noch zusätzliche und bessere Informationen zu erhalten. Etwas später, falls sich die Hinweise verdichten haben, wird man die Flexibilität der Organisation zu möglichen Reaktionen erhöhen, erst daraus kann sich dann die Notwendigkeit einer direkten Reaktion ergeben. Wenn man an Umgang mit schwachen Signalen denkt, nie vergessen, **stufenweises Vorgehen** genügt, denn ein früherkannter Prozess muss nicht mit höchster Dringlichkeit behandelt werden.

- **Schwache Signale begünstigen die Politisierung von Entscheidungsprozessen!**

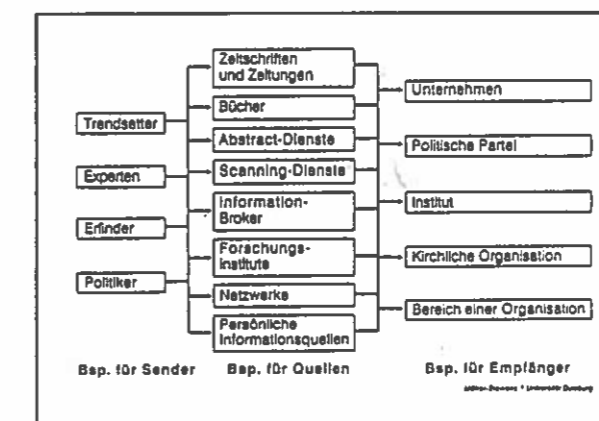
Werden schwache Signale in die unternehmungspolitischen Diskussionen eingebracht, entsteht ein Bedarf nach ihrer Interpretation und Bewertung. Da die offiziellen Wertprämissen zur Interpretation schlecht strukturierter Information nicht ausreichen, kommen subjektive und individuelle Werte und verschiedene Weltbilder dazu. Jeder Beteiligte bringt seine Meinung zur Entwicklung ein. Konsequenz ist eine Politisierung des Prozesses. Dieses Verfahren tangiert aber auch Machtinteressen und wird deshalb oft abgebrochen; man ist gezwungen, 'bekennerhaft' zu arbeiten. Das bereitet uns Probleme und unterstreicht deutlich meine am Anfang geäusserte These, dass das Ganze ein Mentalitätsproblem ist.

Wenn man Frühaufklärung betreibt, das Lesen von Zeitungen organisiert und systematisch anlegt, dann kann man sicher sein, dass man sehr gute Informationen und sogar Vorläuferinformationen aus Zeitungen erfahren kann. Ausserdem ist jedoch zu beachten, dass es immer Zeitungen gibt, die von anderen abschreiben. Im Klartext, die einen hinken vier Monate hinter Scientific American Early die anderen acht Monate hinterher, zuletzt erscheint ein solcher Artikel noch in einer populistisch aufgemachten Zeitung. Wenn man also den Gang in den Zeitschriften beobachtet, stellt man fest, dass es Zeitschriften gibt, die sehr früh melden und andere schreiben nur ab. Das Problem bei frühmeldenden Zeitungen ist, dass es oft sehr unbequem ist, sich mit dieser Art von Informationen auseinanderzusetzen, da sie ja nur vage sind, es steht ja nicht explizit drin, dass die unmittelbaren Folgen nun zu einem eventuellen Umsatzeinbruch der eigenen Branche führen könnten. So geschieht es, dass ein Artikel mit dem Titel 'Die

veränderte Bedeutung des gedruckten Wortes' eher eine philosophische Abhandlung ist. Trotzdem muss man tausendfach um die Ecke denken, was bedeutet dies für Verlage, für die Kommunikationstechnik, was bedeutet es für die Videoindustrie, usw. Das ist, zugegeben, ein unbequemer Prozess, deshalb wird es nur ungern gemacht. Auch in diesem Bereich 'menschelt' es eben. Wir müssen also identifizieren, zu welchen Themenbereichen es externe Quellen gibt, die sehr stark vorlaufend sind.

Weiter sollte man gut organisieren, was genau in den Unternehmen gelesen wird. Das soll aber nicht bedeuten, dass man nun hinget und den Leuten vorschreibt, was sie zu lesen haben, aber auch nicht, dass alle dasselbe lesen, wie das folgende Beispiel zeigt. In einem Automobilkonzern bestand eine uns gestellte Pilotprojektaufgabe darin, dass wir eine Technologiebeobachtung im Bereich der Oberflächenbehandlung aufbauen sollten. Dabei wurde am Anfang eine Gruppe von 15 Mitgliedern gefragt, was sie regelmässig lesen. Acht lesen regelmässig das Manager Magazin und die restlichen sieben lesen vertieft die Fachzeitschrift 'Die Metalloberfläche'! Sicher wäre es zweckmässiger, wenn zwei von ihnen den Deandalus lesen und zwei lesen mal Scanning Dienste-Texte, von Technology Forecasts, die für sie schon versuchen, neue technische Entwicklungen zu identifizieren. Dann ist es nur noch nötig, dass man das Zusammentragen der Informationen organisiert. Es soll nicht alles in grosser Breite betrieben werden, wenn man dadurch an Breite verliert. Das Gegenargument, das man dann oft zu hören bekommt, dass man doch nicht den ganzen Tag mit dem Studium von Quellen und Lesen verbringen kann, stimmt voll und ganz. Das kann man wirklich nicht, die Frage ist eben, was soll gelesen werden. Ich wage sogar die These aufzustellen, dass man bei gleicher Leseintensität, also bei gleichem Leseaufwand wie bisher, die Effizienz des Lesens erheblich steigern könnte und damit dem Ziel Frühaufklärung erheblich näher käme.

Abb. 3 Informationsfluss



Es gibt viele unterschiedliche Quellen, aus denen man Informationen heraus-holen kann, das soll das Informations-flussdiagramm veranschaulichen. Was interessiert und erfasst werden soll, ist das, was Trendsetter meinen, was Experten sagen, was Entwickler tun und was von Politikern ausgeht. Wenn man nun nicht an erster Stelle Informatio-nen erlangen kann, geht man weiter zur zweiten Stufe, den Medien. Die beliebtesten Formen sind **Zeitungen und Zeitschriften, Bücher** sind schon

weniger beliebt. Nicht ganz so bekannt, sind zum Beispiel die **Abstract-Dienste**, die ganz gezielt versuchen Kurzzusammenfassungen über interessierende Gebiete zu liefern. Aber ich möchte auch darauf hinweisen, dass es keine Methode gibt, die alles nahtlos erfasst. So kann der Abstract-Dienst vielleicht etwas offen lassen, was im individuellen Fall wichtig wäre; aber weniger ist besser als gar nichts. Das Ziel muss sein, mehr und genauer zu erfassen, als bisher. Ausserdem gibt es **Scanning-Dienste**, die von sich aus

schon weltweit organisierte Meldesysteme besitzen, die bestimmte technische, gesellschaftliche und rechtliche Entwicklungen erfassen. Ausserdem gibt es Informations-Broker, Netzwerke und natürlich persönliche Informationsquellen.

Zu erwähnen sind die Quellen 'Trend letter' vom Manager Magazin und 'Radar für Trends' von Gerd Gerken, der versucht Trends zu entwickeln. Es gibt im deutschen Sprachraum nicht viele Beispiele solcher Veröffentlichungen. In der Schweiz etwa gibt es die Schweizerische Gesellschaft für Zukunftsforschung, die fünf mal im Jahr die Zusammenfassungen der prognostizierten zukünftigen Entwicklungen herausgibt. Es gibt viele Quellen, denen man sich auch ohne grossen Kostenaufwand widmen kann, und die deutlich über die Möglichkeiten, die ein Individuum oder eine einzelne Abteilungen haben, hinaus führen.

4. Wie kann eine Strategische Frühaufklärung institutionalisiert werden?

Abb. 4 Muster einer PC-Maske zur Erfassung von Trendmeldungen

Zuerst stellt sich das Problem, zuviele Unternehmen und Personen gewinnen zu müssen für die Aufgabe der Späher, die für das System als Frühaufklärer tätig sind. Es stellt sich die Frage, der bestmöglichen Organisation. So kann zum Beispiel ein Trendmeldungs-Paper kreiert werden, damit jeder der etwas identifiziert, einfach ein Formular ausfüllen kann. Das hat sich bis heute bewährt. Der folgende Aufbau ist zu beachten: Wichtig ist zuerst die Angabe der Quelle, gefolgt von der Zusammenfassung des Textes. Der Kommentar soll beinhalten, wie der Antragsteller die Entwicklung der schwachen Signale interpretiert bezogen auf die Unternehmung bzw. Branche. Darauf bewertet man alles und zuletzt sind noch Felder angelegt für die elektronische Ablage. Das Ganze ist auch mehrplatzfähig, man kann diese Maske über den Bildschirm aufrufen und in eine Datenbank einlegen.

Zukünftig zu erwartende externe Entwicklungen und Ereignisse (Gefahren und Gelegenheit) werden also in Form von zu erstellenden Trendmeldungen erhoben. Diese Meldungen werden entsprechend kodiert und in einer Datenbank abgelegt. Auf diese Weise entsteht ein Netzwerk mit einem Spektrum von Variablen, deren Beobachtung lohnend erscheint. Man kann dann weiter in einem Raster erfassen und über die Variablen, die aus den Netzwerken kommen, spezifizieren. Es hat sich bewährt, ein Makro- und ein Mikroumfeld zu bilden, die die demographischen, gesellschaftlichen, technologischen, ökonomischen Entwicklungen, die Einstellung der Öffentlichkeit, Entwicklungen in der Gesetzgebung und Ressourcen und Umwelt berücksichtigen. Bei der Mikroebene werden somit Subsysteme einer Unternehmung berücksichtigt. Werden

nun Trendmeldungen abgelegt, so geschieht dies durch Angabe der Nummern der Felder. Man muss sich aber die hier abgebildete Tabelle viel feiner und unternehmungsspezifischer vorstellen. Der Aufbau der Datenbank erlaubt es, dass über jede in der Trendmeldungs-Maske angesprochene Kategorie die Suche nach Informationen in der Datenbank geleitet werden kann. So können zum Beispiel alle Meldungen mit hohem Einfluss auf die Branche herausgesucht werden oder alle Meldungen, die nach einem bestimmten Datum abgelegt wurden. Ebenfalls kann natürlich in den Klassifikationsfeldern der Mikro-Makro-Matrix gesucht werden. Hinzu kommt noch eine Freitextsuche sowie eine Stichwortsuche, die über einen sich halb-automatisch aufbauenden Thesaurus gestaltet ist.

Abb. 5 Mikro- / Makro-Matrix

	Mikro-Umfeld →	Unternehmensumfeld	Branchen	Märkte	Strategische Geschäftsfelder
Makro-Umfeld ↓					
Demographische Entwicklungen					
Gesellschaftliche Entwicklungen					
Einstellungen der Öffentlichkeit					
Entwicklungen in der Gesetzgebung					
Technologische Entwicklungen					
Ökonomische Entwicklungen					
Ressourcen und Umwelt					

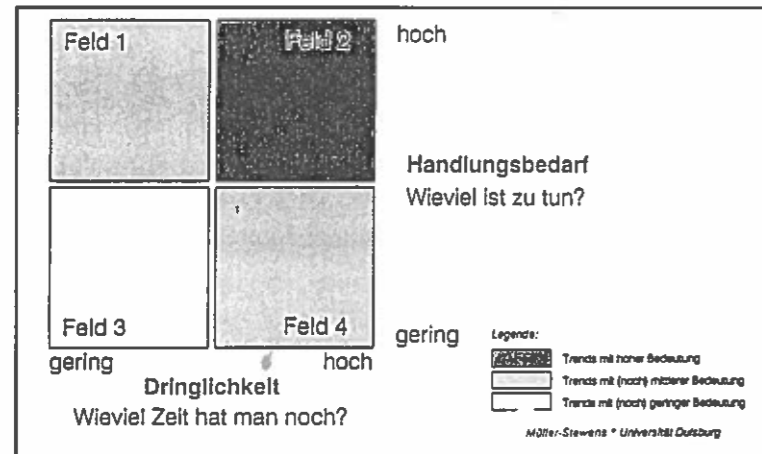
Quelle: In Anlehnung an Wilson 1983, S. 9-17. Müller-Stewens * Universität Duisburg

Nun sind wir beim Problem der Software-Unterstützung angelangt. Wir haben verschiedene Scanner, verschiedene Späher in den Unternehmen, die die Trendmeldungen an die Datenbank weiterleiten. Nun kann man individuelle

Abfragen zu einem bestimmten Thema gestalten; das geht sehr schnell und gezielt. Weiter kann man sich einen eigenen Trendletter aufbauen, eine eigene Monatspublikation zum Beispiel. Das einzige Problem das sich hier stellt, ist, dass Papier nach wie vor geduldig ist. So liegt sehr schnell noch eine Studie oder Zeitschrift mehr auf dem Schreibtisch und niemand weiss, ob man je dazu kommen wird, das noch zusätzlich zu lesen.

Das zweckmässigste Instrument der Frühwarnung ergibt sich durch den Aufbau eines Trendshops. Dafür muss eine Institution im Unternehmen aufgebaut werden, welche die eingetroffenen Trendmeldungen sammelt, beobachtet und analysiert: Wo gibt es Korrelationen, zu welchem Themenbereich tauchen mehr Meldungen auf als zu anderen. Auf diese Weise hat man die Möglichkeit herauszufinden, welche Kriterien sich für die fünf Trendlandschaften herauskristallisieren. Es entstehen also Gruppen von Trendmeldungen, über die versucht wird, einen Trendshop zu gestalten. Dieser Trendshop beinhaltet nichts anderes, als über die Auswirkungen von relevanten Entwicklungen zu diskutieren. Man versucht hier im Hinterkopf Wissen zu erzeugen, das vielleicht zu einer anderen Situation der Entscheidungsfindung führt.

Abb. 6 'Trend-Positionierungen in der 'Eisenhower-Matrix'



Sehr hilfreich ist dabei die Matrix, mit der schon Präsident Eisenhower gearbeitet hat. Sie haben eine Trendmeldung - nehmen wir als Beispiel die Bedeutung von Wasser. Seit fünf Jahren schon betont die Zukunftsforschung, dass das Wasser schlechthin unser Problem im nächsten Jahrtausend sein wird. Nur, Wasser ist eine Quelle, die sich nie

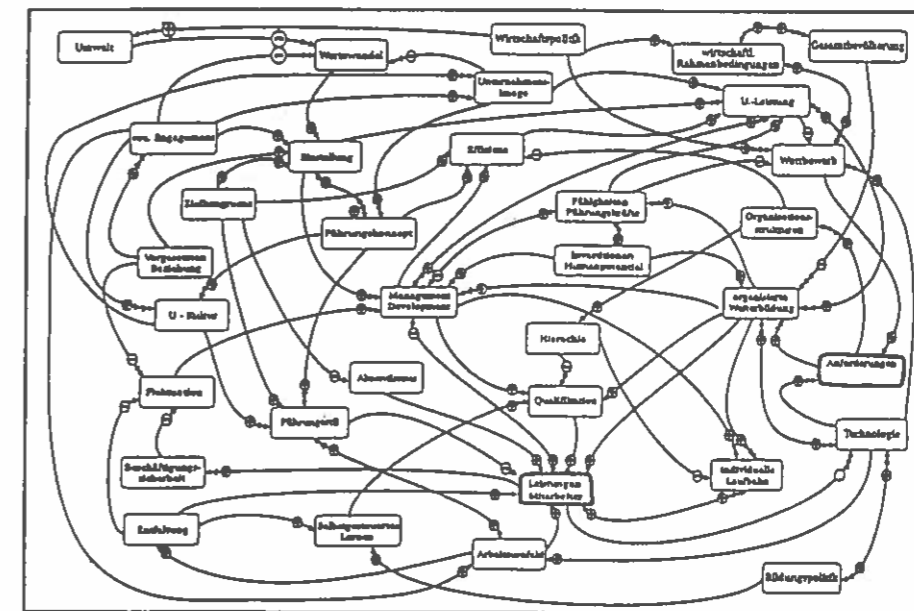
erschöpfen wird, wir haben ja immer gleich viel Wasser auf der Erde, das heisst, die Ressource ist zwar nie erschöpft, aber sie ändert sich in ihrem Zustand. Die Frage ist nun, hat das Konsequenzen für Sie, für Ihr Unternehmen, für Ihre Branche? Dieser konkrete Tatbestand wird nun in einem Trendshop als Problemfeld aufgelegt. Im Trendshop geht es darum, die bislang nur mit Hilfe des subjektiven Wissens ausgewählten, bewerteten und interpretierten Trendmeldungen in einen praktischen Diskurs einzuspeisen. Ein solches Organ soll neue Weltansichten eröffnen und sukzessive die vorhandene organisatorische Wissensbasis erweitern. Man erhofft sich dabei systemfremde Kontexte in die Diskussion einzubringen und somit neue Problemsichtweisen zu eröffnen. So soll also jeder Teilnehmer die Möglichkeit haben, seine individuelle Meinung über die Entwicklung des in der Sitzung aufgeworfenen Problemfeldes zu äussern. Die in dieser Form abgegebenen Antworten werden mit Hilfe von Kreuzen in der Matrix verteilt, was dann ein gewisses Meinungsspektrum ergibt. Jetzt ist eine einfache erste Moderation nötig, man kann vielleicht zunächst einmal eine Unschärfe fläche ausmachen. Das Düm mste allerdings, was man tun könnte, wäre den Durchschnitt auszurechnen und das Problem punktuell festlegen zu wollen. Sinnvoller ist es, sich einmal die Extremwerte auf beiden Achsen anzuschauen und dann zu analysieren.

Die Diskussion verläuft nun zweigestaltig, zum einen werden Missverständnisse enthüllt, was sehr wichtig ist, zum anderen, versucht man danach die Entwicklung anders einzuschätzen. Normalerweise wird die Unschärfe fläche nach einer solchen Diskussion etwas kleiner.

Es gibt aber noch weitere Methoden, Informationen zu vertiefen. Eine davon findet sich im Netzwerk wieder. Bis jetzt wurden ja bestimmte Trends aufgewirbelt und diese sollen nun in Szenarien umgeschrieben werden. In einem Netzwerk sind nun verschiedene Trends aufgeführt, es entsteht somit eine richtige Trendlandschaft. Sucht man nun einen Trend zum Beispiel zum Stichwort Wertewandel, so untersucht man, wie genau die Variable, die dieses Thema aufgreift also die gesuchte Trendmeldung beinhaltet, im Netzwerk eingebunden ist. Dadurch besteht die Möglichkeit zu

entdecken, wie die gesamte Entwicklung eines Problems entweder aufgeschaukelt oder abgeschwächt werden kann. Das Netzwerk hilft Ihnen heute, das, was Sie isoliert als Trend wahrnehmen, einzuordnen in das Gefüge des direkten unternehmerischen Handlungsfeldes und die daraus entstehenden Konsequenzen zu entdecken. Dies stellt jedoch bereits die höherentwickelte Form der Frühwarnung dar.

Abb. 7 Netzwerk 'Personalmanagement'



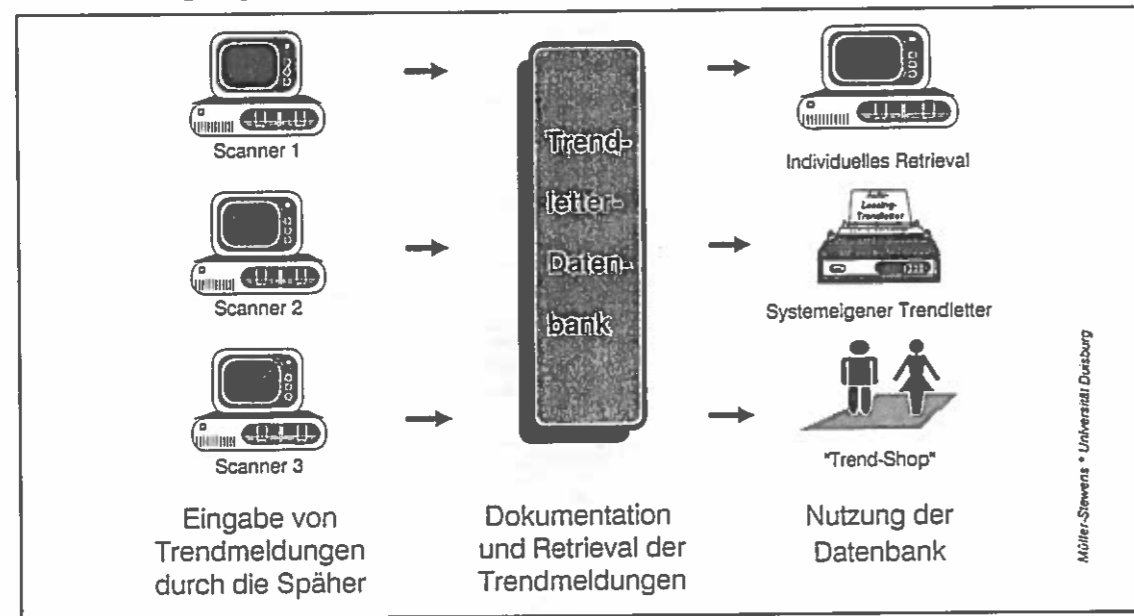
Nachfolgend eine Kurzdarstellung der Organisation einer Frühaufklärungs-Möglichkeit:

- Organisation des Lesens
- Organisation der Quellen
- Koordinierte Erfassung der Daten über das System

Dabei ist es wichtig, nicht irgend einen Mitarbeiter einzusetzen, sondern jemanden, der besessen ist von der Idee der Frühaufklärung, dem es am Anfang nichts ausmacht, wenn andere ihn belächeln. Um solche Reaktionen zu umgehen, ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter von Anfang an informiert und aufgeklärt werden über die besondere Ausprägung des Management-Informationssystems. Zudem ist es absolut wichtig, dass sich vor allem auch die Führungskräfte sensibilisieren. So habe ich einmal folgendes erlebt: man hat zuerst Leute geschult und dann ein neues System entwickelt. Als das System fertig war, wurde es der Geschäftsleitung vorgeführt. Nach Abschluss der Präsentation meint der Geschäftsführer trocken: 'Das ist alles schön und interessant und nun, wo stellen wir es hin?'

Zur Veranschaulichung der Nutzungsmöglichkeiten der Trendmeldungen-Datenbank soll nachstehende Abbildung herangezogen werden:

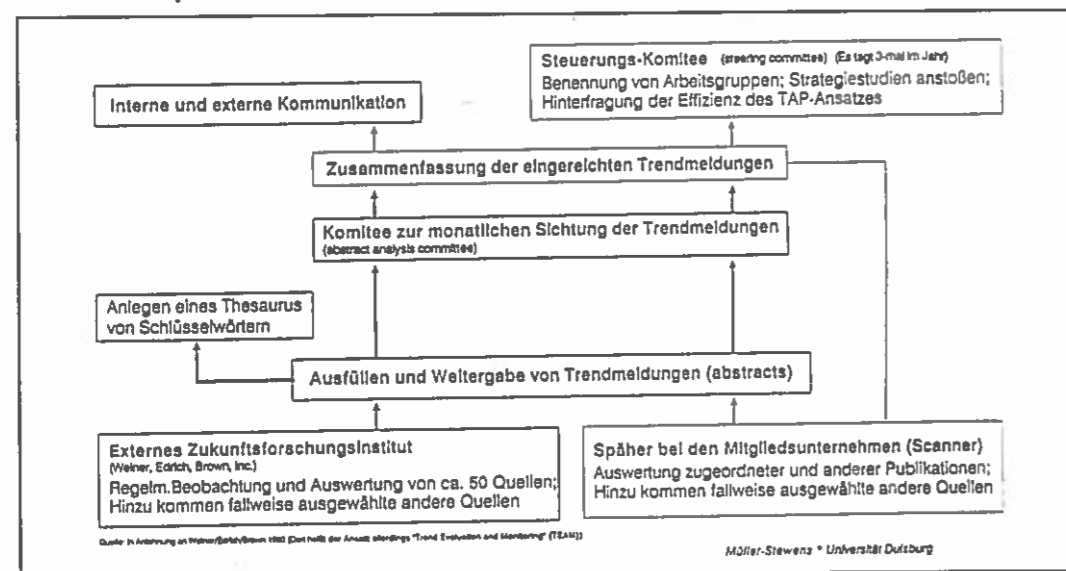
Abb. 8 Nutzungsmöglichkeiten der Trendmeldungen-Datenbank



5. Wie funktioniert der TAP-Ansatz des American Council of Life Insurance?

Es gibt in der Versicherungsbranche ein Beispiel, das wirklich funktioniert. Das ist dasjenige der ACLI, die eine überbetriebliche Frühaufklärung betreiben. Das Ganze nennt sich TAP, (Trend Analysis Programm). Wie funktioniert das Ganze?

Abb. 9 Konzeption des TAP-Ansatzes beim ACLI



Es gibt Späher bei den Mitgliedsunternehmen, die einen bestimmten Quellenteil zugeteilt bekommen. Diese Scanner oder Späher verfolgen diese Publikationen - es

müssen nicht nur gedruckte, es können auch kompakte sein - verarbeiten diese und geben sie als Trendmeldung weiter. Gleichzeitig wird ein externes Zukunftsforschungsinstitut beauftragt, zur Absicherung dessen, was durch die Branchenblindheit an wichtigen externen Entwicklungen übersehen wurde, nochmals nach derselben Systematik einzuspeisen.

Neu wird ein Thesaurus mit Schlüsselwörtern angelegt, um zu überwachen, was schon an Material da ist. Die gesammelten Informationen werden weiter an das Komitee zur monatlichen Sichtung der Trendmeldungen geleitet. Dieses Komitee setzt sich aus Executives der Mitgliedsunternehmen zusammen. Sie fassen die vorgeschlagenen Trendlandschaften zusammen und wählen fünf Themenbereiche aus, die interessant genug für eine nähere Beobachtung erscheinen.

Diese werden weitergegeben an das Steuerungskomitee, das sich aus Leuten der obersten Führungsebene der Mitgliedsfirmen zusammensetzt. Hier geht es um die Probleme des Gesamtunternehmens; um die Branche und über das System kann man sehr gut Mitarbeiter identifizieren, die den Kopf auch ein wenig aus der Menge heben und fragen, welches sind die Probleme des Gesamtkonzerns. Andererseits ist es für die Späher auch interessanter, für das System zu arbeiten, denn die Besten von ihnen dürfen ja vor diesem hochkarätigen Komitee vortragen. Zu den wichtigsten Themen werden dann schliesslich Studien angefertigt.

Bei den Unternehmen, die wirklich Frühaufklärung betreiben, kann es geschehen, dass sie von den ganzen Planungszyklen entlastet werden, dass sie keine jährliche strategische Planung mehr machen müssen. Man macht nur dann strategische Planung, wenn wirklich ein Problem ansteht, wenn die Annahmen in Frage gestellt werden. Dann aber haben die Leute Spass daran, dann gestalten sie die Planung der Zukunft. Wenn das aber jährlich geschehen muss, dann sieht man ihnen bestimmt an, dass sie von der Planungsrunde kommen.

6. Mit welchen Hindernissen und Widerständen ist zu rechnen?

6.1 Probleme auf der individuellen Ebene

Selbstüberschätzung

In der Situation der Selbstüberschätzung fühlt man sich selber als Trendsetter, man ist felsenfest überzeugt, dass so überflüssige Sachen wie Frühaufklärung nicht nötig seien. Das habe ich einmal bei einem Automobilhersteller erlebt, der fragte, weshalb er Frühaufklärung betreiben sollte, wenn das, was in den Quellen an Beobachtungen steht, bereits schon das beinhaltet, was sie tun. Ich habe mich dann informiert, welche Quellen denn gelesen würden. Da meinte er: 'Auto, Motor und Sport'. Ich bin zwar kein grosser Autofreak, aber ich weiss, dass es Zeitungen gibt, die einzelnen Automobilhäusern näher stehen als anderen. Im Klartext: Die Zeitschriften werden entweder von BMW oder Mercedes gesponsort. In diesem Fall war es sogar diejenige Zeitschrift, die dem Hause nahe stand. Das bedeutet, die eine Abteilung des Hauses speist die Informationen in die Zeitschrift ein, die andere liest sie und sagt, aha, wir

sind Trendsetter, da steht genau das drin, was wir tun.

Informationsüberladung

Das Problem der Informationsüberladung kennen bestimmt alle, denn alle haben ja soviel zu tun. Darum ist es wichtig, dass man die Leute an der Kommunikation der erhobenen Information beteiligt, dann haben sie auch Lust in die Auswertung hineinzuschauen.

Inflexibilität

Man ist einfach nicht bereit, um die Ecke zu denken. Sofort wird Material weggelegt, wenn nicht drin steht, was es für die eigene Branche für eine Bedeutung erlangt. Das lässt sich bei jedermann feststellen, der Mensch macht es sich gerne bequem und pickt nur jene Informationen raus, die einen individuellen Annahmenraster bestätigen.

Wertefreiheit

Man glaubt an eine objektive Informationsversorgung. Wenn also gesagt wird, man tut jetzt einmal so lange nichts, wie man glaubt, die Sache sei subjektiv, dann ist das System sowieso fehlgeleitet. Das ist so, weil es eine objektive Informationsvorsorge nicht gibt; der echte Stratege hat nun einmal mit Unsicherheit und Unstrukturiertheit zu denken und zu arbeiten.

6.2 Probleme auf der Gruppen- und Organisationsebene

Direkter Handlungszwang

Immer wieder erlebt man, dass jemand, der an der Frühaufklärung nicht beteiligt ist, das Gefühl hat, die sitzen ja nur den ganzen Tag im Raum zusammen, diskutieren und arbeiten ja gar nicht. Wenn ein Frühaufklärer aktiv wird und im Trendshop auftritt, dann kann er nicht am Abend kommen und Resultate vorzeigen, dadurch verbreitet sich sehr schnell die Meinung, dass nicht gearbeitet werde. Es stellt sich immer das Problem, dass diese Prozesse behindert werden, weil sich kein direkter Erfolg zeigt. Sie können nunmal nicht ausrechnen, ob Frühaufklärung die Rentabilität steigert oder nicht, höchstens auf vergleichender Basis: Sind frühaufklärende Unternehmen besser verdienend? Aber dies ist die Geschichte ohne Ende, vielleicht sind es gerade die besser verdienenden Unternehmen, die sich den Luxus der Frühaufklärung leisten können. Man muss einfach davon überzeugt sein, dass es nützlich ist für die eigene Führungsphilosophie.

Delegation

Man glaubt Strategische Frühaufklärung könnten andere für einem erledigen, aber die Arbeit ist nicht delegierbar. Als Erinnerung die Frage des Direktors, 'wo stellt man das hin?'

Ressortdenken

Wichtige Informationen werden zurückgehalten. So geschehen in einer Technologieabteilung. Die geben sich sehr Mühe, dass ja niemand aus der Nachbarabteilung herausfindet, was in der Frühaufklärung herauskristallisiert wurde, weil sie mit den Ergebnissen beim Vorstand auf sich aufmerksam machen wollen.

Isoliertes Arbeiten

Der Wert der Kommunikation wird unterschätzt. Es reicht nicht, wenn jeder Einzelne sich informiert. Sie müssen sich gemeinsam informieren und zwar gemeinsam in der Gruppe, in der sie Entscheidungen fällen. Denn die Entscheidung fällen sie auf dem Hintergrund der Interpretation einer Realität, ihres Entscheidungsumfeldes. Je schneller es da zu einem Ideen-Austausch kommt, desto schneller werden auch die Entscheidungen gefällt. Und Geschwindigkeit ist ja eben der angestrebte Wettbewerbsvorteil.