

UNIVERSITÄT LÜNEBURG

FACHBEREICH WIRTSCHAFTS- UND
SOZIALWISSENSCHAFTEN

Der Interessenbereich als praxisorientierter Ansatz zur Früherkennung

zur Erlangung des Grades
Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

DISSERTATION

Eingereicht durch:

Dipl.Kfm. Tilman Spangenberg

Zum Alten Elbufer 13
21039 Börnsen

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Lehrstuhl für Organisation und
Entscheidung
an der Universität Lüneburg

Prof. Dr. E. Kahle

Lüneburg, den 02.März 2005

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis 1

Vorwort..... 1

1. Einleitende Betrachtungen..... 2

1.1. Problemstellung und Zielsetzung der
Arbeit..... 2

1.2. Argumentationsfolge und Aufbau 4

2. Grundlegende Begrifflichkeiten..... 7

2.1. Der Ursprung und das weiterführende Verständnis des Begriffs
„Interessenbereich“ 7

2.1.1. Allgemeingültiges zu Begriff
„Interessenbereich“ 8

2.1.1.1. Gesellschaftliches Verständnis des Begriffs „Interesse“
..... 8

2.1.1.2. Der Begriff „Bereich“ als Eingrenzung des Begriffs
„Interesse“ 11

2.1.1.3. Der allgemeine Begriff
„Interessenbereich“ 12

2.1.2. Der Interessenbereich im militärischen Verständnis..... 13

2.1.3. Gesonderte Betrachtung der
Dynamik..... 16

2.1.4. Weiterführende Gedanken..... 17

2.1.5. Der Interessenbereich als Grundlage der vorliegenden
Arbeit..... 19

2.2. Früherkennung als Begriff innerhalb der Betriebswirtschaft..... 21

2.3. Strategie in Abgrenzung zu Taktik und
Operation..... 23

2.3.1. Das Verständnis über Strategie und Taktik..... 24

2.3.2. „Strategie“ in der weiterführenden Betrachtung.....	27
3. Frühere Denkansätze zur	
Früherkennung.....	29
3.1. Kennzahlen und Indikatoren.....	29
3.1.1. Begriffliche	
Grundlegung.....	30
3.1.2. Die Zielsetzung und die Entstehung der	
Kennzahlen.....	31
3.1.3. Einsatz von Indikatoren und einfacher Statistik.....	32
3.1.4. Beurteilung und Schlussfolgerung.....	35
3.2. Das Konzept des „environmental scanning“.....	36
3.2.1. Das „scanning“ im Verständnis des Konzepts und	
nachfolgender.....	36
Betrachtungen.....	36
3.2.2. Anspruch und Inhalt des Konzepts.....	37
3.2.3. Schlussfolgerungen zu diesem Ansatz.....	39
3.3. Das Weak-Signals-Konzept.....	40
3.3.1. Der Begriff der „Schwachen Signale“ und deren Zielsetzung.....	41
3.3.2. Inhalt des Ansatzes und mögliche Realisierung.....	43
3.3.3. Abschließende Betrachtung des Konzepts.....	44
4. Früherkennung in Thematiken der heutigen	
Betriebswirtschaftslehre.....	49
4.1. Quantitative Prognosemethoden.....	49
4.1.1. Auffächerung des Oberbegriffs.....	50
4.1.2. Einsatzmöglichkeiten der Quantitativen Prognosemethoden.....	51
4.2. Delphi-Methode als Bestandteil der	
Früherkennung.....	51
4.2.1. Intention zur Delphi-Methode.....	52
4.2.2. Der Verlauf einer Expertenbefragung nach der Delphi-Methode.....	53

4.2.3. Schlussfolgerungen und Bewertung der Methode.....	56
4.3. Die Szenariotechnik - der zentrale Punkt?.....	57
4.3.1. Entwicklung und begriffliche Bedeutung der Szenariotechnik.....	58
4.3.2. Praktikabilität der Szenariotechnik.....	59
4.3.3. Kritische Betrachtung der Szenariotechnik.....	62
4.4. Praktikabilität für kleinere und mittlere Unternehmen.....	65
4.4.1. Die Früherkennungstreppe.....	65
4.4.2. Der Früherkennungsprozess.....	67
4.4.3. Folgerungen zum Arbeitsheft.....	68
5. Quellen zur Früherkennung.....	69
5.1. Internet und Intranet als Informationsträger.....	70
5.1.1. Die heutige Internettechnologie.....	71
5.1.2. Bewertung und weiterführende Schlussfolgerungen.....	73
5.2. Wissensmanagement.....	75
5.2.1. Organisatorische Intelligenz vor dem Hintergrund des individuellen Wissens..	77
5.2.1.1. Das organisatorische Wissen.....	78
5.2.1.2. Organisatorisches Gedächtnis.....	80
5.2.2. Wissensmanagement im Blickwinkel der Früherkennung.....	82
5.2.3. Schlussfolgerungen zum Wissensmanagement.....	84
5.3. Information als Quelle zur Früherkennung.....	85
5.3.1. Feststellung des Informationsbedarfs und Informationssuche.....	86
5.3.2. Informationsbewertung.....	9
0	
5.4. Abschließende Betrachtung.....	92
6. Kritische Betrachtung zur praktischen Umsetzung.....	94
6.1. Grundlegende Denkansätze.....	94

6.2. Schlussfolgernde Betrachtung der Methoden zur Früherkennung.....	97
6.3. Kritik zu Methoden und Techniken zur Früherkennung.....	100
6.4. Schlussfolgerung zur kritischen Betrachtung.....	103
7. Wahrnehmung als Ausgangspunkt für weiterführende Überlegungen.....	105
7.1. Grundlegende Sichtweisen in der heutigen Literatur.....	105
7.2. Aufmerksamkeit und Wahrnehmung in der Informationsflut.....	108
7.3. Abweichungen in der Wahrnehmung.....	114
7.4. Schlussfolgerungen und weiterführende Betrachtung.....	117
8. Notwendigkeit und grundlegende Grenzen der Früherkennung.....	119
8.1. Natürliche Grenzen der Früherkennung.....	119
8.2. Notwendigkeit zur Früherkennung.....	120
8.2.1. Basis und Fundierung der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsfindung.....	121
8.2.1.1. Allgemeingültige Betrachtung der betriebswirtschaftlichen Entscheidung.....	121
8.2.1.2. Wirkungsmöglichkeiten der Früherkennung im Entscheidungs- prozess.....	125
8.2.2. Generierung von Wettbewerbsvorteilen.....	126
8.2.3. Schlussfolgerungen aus bestehendem Sachverhalt.....	128
9. Der Interessenbereich als Ansatz eines funktionellen Modells der Früherkennung.....	130
9.1. Bisherige Ergebnisse für die weitere Betrachtung.....	130

9.1.1. Folgerungen aus beschriebenen Begrenzungen.....	131
9.1.2. Bildung des Erkenntnisraums.....	135
9.2. Entwicklung des wirtschaftlichen Interessenbereich.....	138
9.2.1. Der Interessenbereich in militärischer und wirtschaftlicher Sichtweise.....	139
9.2.1.1. Militärischer Interessenbereich im Vergleich zu wirtschaftlichen Grundlagen.....	140
9.2.1.2. Übertragung des Interessenbereichs auf die betriebswirtschaftliche Ebene.....	145
9.2.2. Der betriebswirtschaftliche Interessenbereich	150
9.2.2.1. Vergangenheitsbezug und Subjektivität.....	151
9.2.2.2. Betrachtung der Relevanz.....	154
9.2.2.3. Das Kapazitätsproblem.....	156
9.2.2.4. Der Interessenbereich.....	159
9.2.2.5. Denkansätze zur Dynamik und Mehrdimensionalität.....	162
9.2.2.5.1. Die Dynamik des wirtschaftlichen Interessenbereichs.....	163
9.2.2.5.2. Der Interessenbereich in mehrdimensionaler Betrachtung.....	164
9.2.3. Zusammenfassung der Einzelpunkte und Schlussfolgerung.....	167
9.3. Schlussbemerkungen zum betriebswirtschaftlichen Interessenbereich.....	167
10. Fazit der vorliegenden Betrachtung.....	170
11. Ausblick.....	172
Literaturverzeichnis.....	17

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1:	Schema der Argumentationsfolge	5
Abb. 2:	Interessen- und Verantwortungsbereich in militärischer Sichtweise	14
Tab:	Entwicklung strategischer Denkweisen	24
Abb. 3:	Veranschaulichung einer Regressionsgerade zur Vorgabe einer Soll-Kennzahl	34
Abb. 4:	Konzept der abgestuften Reaktionsbereitschaft	44
Abb. 5 a-c:	Änderungen in Abhängigkeit von a	47
Abb. 6:	Ablaufschema der Delphi-Methode (Standard)	54
Abb. 7:	Denkmodell zur Darstellung von Szenarien	59
Abb. 8:	Die Früherkennungstreppe	66
Abb. 9:	Der Früherkennungsprozess	67
Abb. 10:	Vereinfachter Prozess zur Informationsbereitstellung	70
Abb. 11:	Begriffshierarchie	76
Abb. 12:	System organisatorischer Intelligenz	77

Abb. 13:	Abgrenzung des Informationsbedarfs	87
Abb. 14:	Einflussgrößen im Informationsbereitstellungsprozess	93
Abb. 15:	Modell der Struktur des Gedächtnisses	110
Abb. 16:	Phasenschema	123
Abb. 17:	Gestaltung des Erkenntnisraums	135
Abb. 18:	schematische Darstellung des Interessenbereichs eines Unternehmens	161

Vorwort

Bewusst oder unbewusst wird in der Betriebswirtschaftslehre in vielfacher Weise auf gedankliche Vorgehensweisen und Begrifflichkeiten des Militärs zurückgegriffen, um Sachverhalte oder Handlungsalternativen auszudrücken. Sowohl mit der wirtschaftlichen Seite bekannt, als auch mit der militärischen Seite beschäftigt, ist der Begriff des „Interessenbereichs“ in das Zentrum meines Interesses gerückt. Die militärische Verwendung des Interessenbereichs sowohl explizit als auch implizit ist dabei so gebräuchlich, dass zunächst eine weitere Beachtung meinerseits unterblieb, es sich jedoch rasch zeigte, dass auch hier Denkansätze für die Bewältigung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen möglicherweise zu nutzen sind.

Mit der grundlegenden Intention der Bereitstellung von Informationen des Interessenbereichs aus militärischer Sicht ist auch die Untersuchungsrichtung der vorliegenden Arbeit, die der betriebswirtschaftlichen Blickrichtung auf strategische Entscheidungen folgt, vorgegeben.

1. Einleitende Betrachtungen

1.1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Welcher Entscheidungsträger stand nicht bereits vor dem Dilemma, dass eine Entscheidung zu treffen war, jedoch die zur Verfügung stehenden Informationen gering waren? Welcher Entscheidungsträger stand nicht bereits vor dem Dilemma, dass neue Informationen hinzukamen, jedoch noch immer die zur Verfügung stehenden Informationen gering waren? Diese Aufreihung ließe sich sicherlich problemlos fortsetzen und spiegelt einerseits den Bedarf an Informationen wider, andererseits aber auch die Herausforderung an jeden Entscheidungsträger, der letztlich doch ohne vollständige Gewissheit den einzuschlagenden Weg vorgeben muss. Diesem grundlegenden Problem ist die Literatur bereits in vielfacher Form entgegengetreten und brachte theoretischen Erkenntniszuwachs und praktische Handlungsmöglichkeiten und ist mit der Thematik der Früherkennung in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts vermehrt in den Mittelpunkt des betriebswirtschaftlichen Interesses gerückt, ohne dabei jedoch den theoretischen Gedanken entsprechende praktische Hilfen zu geben, die durch Unternehmen im Übergang zum 21. Jahrhundert hätten genutzt werden können. Die Gründe der mangelnden praktischen Umsetzung sind ebenfalls literarisch erfasst und leicht zugänglich.

Ist dies aber im Sinne der betriebswirtschaftlichen Wissenschaft? Ist nicht ein Weg zu suchen, der sowohl Theorie als auch Praxis in bestmöglicher Weise verbindet?

Der Interessenbereich, als Begriff aus dem militärischen Zusammenhang, ist diesem grundlegenden Problem aus einer anderen Richtung begegnet. Selbstverständlich sehen sich auch militärische Entscheidungsträger dem oben genannten Problem der Ungewissheit gegenüber, jedoch wurde hier mit dem Interessenbereich ein Konstrukt erschaffen, das als Hilfestellung in diesen Lagen

dient. Dieses Konstrukt ist jedoch vornehmlich an der Praxis orientiert und stellt theoretische Denkansätze zunächst in den Hintergrund – kann nicht ein Nutzen verschiedener positiver Merkmale aus beiden Ansätzen helfen?

Der Interessenbereich ist bereits erfolgreich in der Praxis institutionalisiert, jedoch nur in der militärischen Praxis und dies auf geringerer Ebene, so dass sich die Fragestellung ergibt, ob die grundlegende Denkweise des Interessenbereichs auch für betriebswirtschaftliche Herausforderungen zu nutzen ist und dies im Rahmen der bekannten Früherkennung und dies auch auf strategischer Ebene. Der dabei zu verfolgende Anspruch wird nicht in der Schaffung vollkommener Information liegen, sondern vielmehr in der Aufstellung eines Modells, das einen Informationsstand verspricht, der Entscheidungsträgern die bestmöglichen Grundlagen bereitstellen kann.

Ist die grundlegende Denkweise des Interessenbereichs auch für betriebswirtschaftliche Herausforderungen im Rahmen einer strategischen Früherkennung zu nutzen?

Ist über dies ein Modell zu entwickeln, das Entscheidungsträgern den bestmöglichen Informationsstand als Grundlage bereitstellt?

1.2. Argumentationsfolge und Aufbau der Arbeit

Zunächst wird es unabdingbar sein auch bekannte Begriffe abzugrenzen und so festzulegen, dass in der folgenden Betrachtung auf ein einheitliches Verständnis aufzubauen ist. Hier soll auch das Verständnis der Strategie abgegrenzt werden zu den Begriffen Taktik und Operation, um nachfolgend die Blickrichtung auf strategische Früherkennung und strategische Entscheidung zu lenken. Um den Interessenbereich auch für die weiteren Betrachtungen in das Blickfeld des Lesers zu rücken, wird schon an dieser Stelle eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Nutzung des Interessenbereichs vorgenommen, wobei jedoch eine genauere und detailliertere Betrachtung erst nachfolgend ansetzen soll.

In Abbildung 1 ist der weitere angedachte Verlauf dieser Arbeit dargestellt. Die bekannten Denkrichtungen der Früherkennung sind somit zu beleuchten, wobei sich an dieser Stelle lediglich auf einzelne ausgewählte Ansätze beschränkt werden soll, um den bisherigen Stand der Theorie mit seinen kritischen Auseinandersetzungen innerhalb der Literatur darzustellen. Dabei kann aus der Fülle der vorhandenen Arbeiten lediglich ein Blick auf ausgewählte Ansätze geworfen werden, die meist jedoch Maßstäbe setzten, unterschiedlichen Zeiten entstammen und so beispielhaft die jeweilige Denkrichtung wiedergeben. Es soll dabei auch ein Blick auf die Thematiken der heutigen Betriebswirtschaftslehre geworfen werden, die im Rahmen der Früherkennung zur praktischen Anwendung kommen, auf ihr aufbauen oder ihr zuarbeiten.

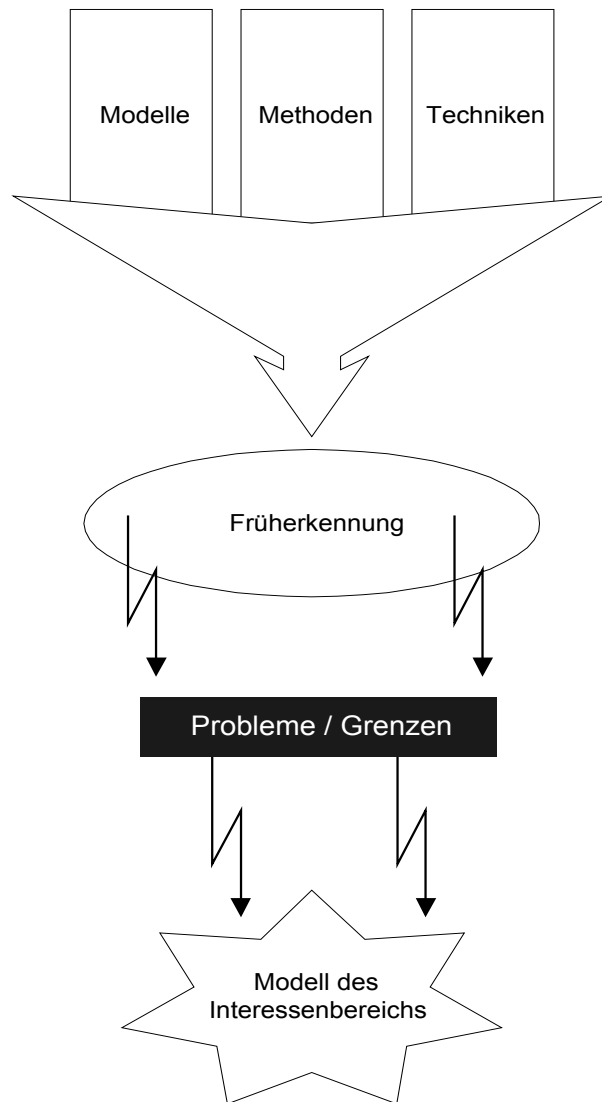


Abb.1: Schema der Argumentationsfolge

Ist die Darstellung dieses Ist-Zustandes mit Hilfe dieser Methoden, Techniken und Modelle gelungen, werden Themengebiete zu beleuchten sein, die als Quelle jeglicher Art der Früherkennung unabdingbar voraussetzen sind. All diese Punkte bilden den Bereich der Früherkennung und haben so ein Bild gezeichnet, das die Früherkennung im derzeitigen Verständnis verdeutlicht. Nachdem hierdurch der Überblick abgerundet wurde und sowohl negative Kritiken, als auch Grundsätzliches genannt und dargestellt wurde, das eine geringere Umsetzung der Früherkennung möglicher Weise erklärt, soll auf positive Ansätze eingegangen

werden, die einen vollständigen Verzicht auf Früherkennung nicht ratsam erscheinen lassen. Thematiken, die innerhalb dieser Grundlagenbetrachtung aufgeführt werden, sollen lediglich in kurzen Grundzügen so dargestellt werden, dass die Zusammenhänge mit Früherkennung und Interessenbereich deutlich werden und Ergebnisse erbracht werden, die einem späteren Übertrag des militärischen Interessenbereichs in betriebswirtschaftliche Sichtweisen zuträglich sind. Detaillierter sind die jeweilig zu betrachtenden Komponenten bereits vielfach bearbeitet worden, so dass ein Rückgriff auf bestehende reichhaltige Literatur an nahezu jedem Punkt möglich ist.

Auf der damit geschaffenen Grundlage und den klar hervorgehobenen Möglichkeiten und Beschränkungen ist der Denkansatz des Interessenbereichs darzustellen, weiterzuentwickeln und auf wirtschaftliche Zusammenhänge zu übertragen, so dass letztlich das zuvor gesetzte Ziel zu erreichen ist.

Ein abschließender Ausblick soll neue Ansatzpunkte sowohl zur theoretischen, als auch zur praktischen Auseinandersetzung mit dieser Thematik verdeutlichen.

2. Grundlegende Begrifflichkeiten

Die nachfolgend aufgeführten Begriffe und ihre Verwendung innerhalb der Betriebswirtschaft sind im Falle des „Interessenbereichs“ wenig bekannt und gebräuchlich und im Falle der „Früherkennung“ so geläufig und in verschiedensten Zusammenhängen verwendet, dass als unabdingbarer Beginn der Arbeit genaue Abgrenzungen und Hintergründe der hier genutzten Begriffe stehen müssen. Da die hier genauer beleuchteten Begriffe in ihren Teilen bekannt erscheinen, wird auch der Fall eintreten, dass Trivialitäten detailliert beschrieben werden. Dies soll begrenzt bleiben und der Vollständigkeit und dem Verständnis im weiteren Verlauf der Entwicklung des betriebswirtschaftlichen Interessenbereichs dienen.

2.1. Der Ursprung und das weiterführende Verständnis des Begriffs „Interessenbereich“

Schon bei dem ersten Kontakt mit dem Begriff „Interessenbereich“ wird in sicherlich jeder Person ein gedankliches Konstrukt aufleben, das allerdings nur schwerlich spontan und gleichzeitig umfassend zu definieren sein wird. Das Verständnis über beide Teile aus denen der Begriff besteht und die gedankliche Zusammenziehung dieser, führt zu einer individuell ausgerichteten, aber bestimmten Vorstellung des Gemeinten. Trotzdem ist es erforderlich ein allgemeingültiges Verständnis und eine exemplarische Verwendung des Begriffs „Interessenbereich“ zu erarbeiten und aus diesen Resultaten die Grundlagen des Wortes und damit den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit festzulegen.

2.1.1. Allgemeingültiges zum Begriff „Interessenbereich“

Das zuvor angesprochene Gefühl der Vertrautheit mit dem Begriff „Interessenbereich“ hängt mit dem bekannten Verständnis von „Interesse“ und „Bereich“ zusammen. So ist es erforderlich, dass beide Anteile gesondert betrachtet werden, um so weitere Schlussfolgerungen zuzulassen.

2.1.1.1. Gesellschaftliches Verständnis des Begriffs „Interesse“

Allein bei der Beschränkung auf den Begriff „Interesse“ wird deutlich, dass sehr genau eine Geisteshaltung umrissen werden kann, so dass aus dem Sachzusammenhang heraus der Angesprochene im Allgemeinen weiß, wie das Wort zu verstehen ist. Dieser Sachzusammenhang wird in vielen Fällen, wie in dem hier zu betrachtenden auch, gleich mitgeliefert, wenn von einem breiten „Interessentenkreis“¹ bei der Rechnungslegung einer Unternehmung gesprochen wird oder von einem „Interessenausgleich“² zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz.

Der aus den lateinischen Begriffen „inter esse“ (dabei sein, dazwischen sein) kommende Begriff „Interesse“ beschreibt in der Interessentheorie der heutigen Zeit eine Relation zwischen Person und Gegenstand³. Wie dieser Gegenstand verstanden wird hängt dabei jedoch maßgeblich von der betreffenden Person ab und unterliegt einer Dynamik, die ihrerseits auf das Interesse wirkt. Wie ist jedoch diese Relation zu sehen? Was macht Interesse aus? Hierzu greift Todt⁴ auf English / English (London, 1958) zurück, um die Bedeutung dieses Begriffs hervorzuheben. So wird dort Interesse einerseits als Aufmerksamkeitseinstellung⁵ gesehen mit der Tendenz zu einer Selektion gegenüber eines Gegenstandes andererseits als Einstellung und Gefühl, dass ein bestimmter Gegenstand für die

¹ vgl. Eisele, 1993, S.16

² vgl. Bitz, Domsch et al., 1993, S.65

³ vgl. Schiefele, Wild, 2000, S12f.

⁴ vgl. Todt, 1978, S.11ff.

Person selbst von Bedeutung sei⁶, dass als angenehmes Gefühl eine Tätigkeit begleitet, die ungehindert ihr Ziel erreicht, oder auch schon befriedigend bei der Ausführung wirkt, aber auch als Gefühl, ohne das Lernen nicht möglich ist und letztlich als Neugier zu nennen ist⁷. Ist Aufmerksamkeit weitestgehend steuerbar, so ist bei persönlicher Einstellung dies nur schwer und bei Gefühlen kaum steuerbar, wie sich dies im Verlauf der Arbeit noch darstellen wird⁸, so dass an dieser Stelle Abstand genommen werden soll von der Sichtweise, dass eine freiwillige Relation anzunehmen sei, wie dies als Grundlage möglicherweise zu verstehen wäre⁹.

In der Brockhaus Enzyklopädie¹⁰ wird der Begriff allgemein und unter vier verschiedenen Themen beleuchtet. Allgemein wird hier Interesse als geistige Anteilnahme oder Aufmerksamkeit gesehen, aber auch als Neigung und Vorliebe. Die weiter betrachteten Themen sind „Interesse“ innerhalb der Philosophie, der Psychologie, des Rechts und der Soziologie. Besonders im Bereich des Rechts wird deutlich wie weit das Verständnis von „Interesse“ zu fassen sein kann, jedoch wird auch hier der Ursprung des Wortes, so wie er zuvor allgemein angeführt wurde nicht verloren. Beispielgebend können an dieser Stelle die Begriffe Erfüllungsinteresse und Vertrauensinteresse angeführt werden, die beide auf das BGB zurückzuführen sind und sich beziehen auf die Schadensbestimmung bei gestörten Vertragsbeziehungen¹¹. Hierbei wird ein weiterer Aspekt deutlich, denn die Sichtweise auf einen bestimmten Gegenstand wird hierbei durch zwei unterschiedliche Interessen bestimmt, zum einen die Berufung auf eine ordnungsgemäße Vertragserfüllung und die hieraus resultierende Schadensbestimmung als „positives“ oder eben „Erfüllungsinteresse“, zum

⁵ schon hier soll ein Verweis auf das Kapitel 7.2. geführt werden, um die per Definition bestehende Begrenzung des Begriffs zu verdeutlichen.

⁶ vgl. Kapitel 7.1.

⁷ vgl. Todt, 1978, S12 fasst bei dieser Betrachtung die Sichtweisen ARNOLDS (1906, S233), LUNKs (1927, Bd.2, S.17), OSTERMANNs (1912, S.78), THOMAEs (1965, S.136) und DIETRICH/WALTER (1970, S.143) zusammen

⁸ betrachtet in Kap. 5.2.

⁹ vgl. Wittemöller-Förster, 1993, S.1f.

¹⁰ vgl. o.V. Brockhaus Enzyklopädie, 1989, S.561 f.

¹¹ vgl. Schünemann, 1993, S.245

anderen die Sichtweise, dass die entsprechende Partei von vornherein nicht auf die Erfüllung des Vertrags vertraut hätte als „negatives“ oder „Vertrauensinteresse“.

Vielmehr ist aber den Abschnitten innerhalb der Psychologie und der Soziologie Aufmerksamkeit zu schenken, denn diese Teilbereiche beinhalten Elemente, die zu einer, der Betriebswirtschaft dienlichen, Definition führen. So wird in der Psychologie „Interesse“ gesehen¹² als „die individuell unterschiedliche und relativ konstante Bereitschaft, sich mit bestimmten Gegenständen, Zielen, Tätigkeiten und Aufgaben zu beschäftigen, die subjektiv als besonders wichtig empfunden werden.“ Sicherlich ist dies auch das allgemeingültige Verständnis gegenüber dem Begriff „Interesse“, das auch für die weitere Betrachtung des Oberthemas „Interessenbereich“ die Grundlage bilden soll. Trotzdem sind weitere Aspekte bezüglich „Interesse“ anzusprechen, da sie bedeutende Elemente des Begriffs verdeutlichen.

Differenzierter als in der Psychologie ist innerhalb der Soziologie „Interesse“ zu sehen¹³, denn diese führt zu einer Betrachtung des individuellen und des gemeinschaftlichen Interesses. Zwar sieht auch die Soziologie die „Einstellung und Erwartung zu den Bedingungen, Möglichkeiten und Zielsetzungen des individuellen wie sozialen Daseins“, jedoch erfolgt hierzu auch die Erkenntnis, dass Interesse in subjektives und objektives Interesse zerfällt und so zu separieren ist. So kann das subjektive Interesse eines Individuums bei mangelnder Information vom objektiven Interesse abweichen.

In weiterer Betrachtung ist neben der Unterscheidung zwischen subjektivem und objektivem Interesse aber auch eine Abstufung zu erkennen, so beschreibt Prenzel die verschiedenen Arten von Interesse, die von einer „latenten Bereitschaft sich auf etwas einzulassen“ über das „distanzierte Beobachten von Geschehnissen“ bis zur „gezielten Suche nach Informationen“ reichen¹⁴. Übergehend auf das zuvor erwähnte gemeinschaftliche Interesse sind weitere Merkmale zu erkennen.

¹² vgl. o.V. Brockhaus Enzyklopädie, 1989, S.562

¹³ vgl. o.V. Brockhaus Enzyklopädie, 1989, S.562

¹⁴ vgl. Prenzel, 1988, S. 9

Es entstehen bei dieser Betrachtungsweise Konflikte, denn unterschiedliche Neigungen und Ansichten, eben „Interessen“, werden in der gemeinschaftlichen Willensbildung und Entscheidung versucht weitestgehend durchzusetzen¹⁵. Diese politische Sichtweise des Interessenbegriffs¹⁶ verdeutlicht bei weiterer Betrachtung, wie auch zuvor bei der juristischen Sichtweise angedeutet, dass hier nur ein geringer Ausschnitt aus dem weitreichenden Feld der mit Interesse zusammenhängenden Gebiete aufgezeigt werden kann, jedoch ist die Grundlage dieser Arbeit genannt und so allgemeinverständlich, dass diese kurze Beleuchtung Aufschluss über den Begriff „Interesse“ gibt.

2.1.1.2. Der Begriff „Bereich“ als Eingrenzung des Begriffs „Interesse“

Während in der Literatur Interesse in weitreichendem Maße behandelt wird, so ist der Begriff „Bereich“ kaum in den Mittelpunkt gerückt und wird vielmehr nur als Hilfsmittel benutzt, dies jedoch mit einem bestimmten Zweck, der noch aufzuzeigen sein wird.

Festzumachen ist der Begriff in der Mathematik. Eine Definition lautet hier, dass der Bereich „eine reguläre, endliche, abgeschlossene Punktemenge, die von einer geschlossenen regulären Oberfläche...berandet ist“¹⁷ sei. Allgemein ist die Definition so zu fassen, dass der Bereich ein „begrenztes Stück einer Fläche“¹⁸ ist. Dies ist sicher auch das Verständnis in der Gesellschaft, wenn von „Bereich“ gesprochen wird. Jedoch ist dabei zu berücksichtigen, dass der Begriff auch weitergehende Verwendung findet; dies lässt sich schon bei der Betrachtung eines Raumes darstellen, denn hier kann nach gesellschaftlichem Verständnis sicherlich ebenfalls von Bereichen gesprochen werden, wobei jedoch schon die Definition überschritten wird, da nicht mehr die zweidimensionale Fläche betrachtet wird, sondern der dreidimensionale Ausschnitt eines Raumes. Für diese Arbeit ist allerdings der Aspekt der Begrenzung entscheidend, der in jeder Art der

¹⁵ vgl. Massing, P., 1993, S. 19

¹⁶ vgl. Schneider, H., 1994, S.59

¹⁷ vgl. o.V. Meyers Enzyklopädisches Lexikon, 1971, S.807

Definition des Bereichs anzusprechen ist. In ebendieser Form wird in der Literatur der Begriff „Bereich,, genutzt, und so auch hier, denn die mannigfaltigen Betrachtungsweisen des „Interesses“ erfahren durch den Zusatz „Bereich“ und den herzustellenden Sinnzusammenhang eine Begrenzung¹⁹.

2.1.1.3. Der allgemeine Begriff „Interessenbereich“

Nachdem nun kurz ein Überblick über beide Begriffe gegeben wurde, ist fundiert auch der Begriff „Interessenbereich“ zu benennen, wie er für die weitere Arbeit zu verstehen sein soll.

Abweichend von dem engen Begriff „Bereich“ soll sich das Verständnis auf einen begrenzten Sachverhalt, und nicht zwingend auf eine Fläche oder einen Raum, richten, der aber jeweils zu benennen sein wird. Hierauf wird sich die Bereitschaft und der Wille richten, sich mit diesem Sachverhalt auseinanderzusetzen, so dass sich sagen lässt, dass ein Interessenbereich einen (noch zu bestimmenden aber begrenzten) Sachverhalt beinhaltet, der als wichtig empfunden wird und somit die Bereitschaft auslöst sich damit zu beschäftigen.

Dies ist sicherlich als Ergebnis der zuvor geführten Betrachtungen zu sehen, jedoch ist zur Verdeutlichung dessen ein Gebiet exemplarisch anzusprechen, in dem der Interessenbereich benannt und bearbeitet wird.

¹⁸ vgl. o.V. dtv-Lexikon, 1966, S.92

¹⁹ In Kapitel 9 wird dies in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken.

2.1.2. Der Interessenbereich im militärischen Verständnis

Bei der Betrachtung von Militär und Wirtschaft lassen sich verbal eine Vielzahl von Parallelen erkennen, die meist auch in ihrer Bedeutung gleichartig sind. So ist es nicht verwunderlich, den Begriff „Interessenbereich“ im militärischen Sprachgebrauch vorzufinden. Zwar wird nur selten direkt auf ihn gewiesen, aber umso mehr zeigt sich im allgemeinen militärischen Gebrauch die Bedeutung des Interessenbereichs.

Die Definition des Interessenbereichs nach militärischem Verständnis zeigt eine deutlich enger gefasste Sichtweise, als sie zuvor als Grundlage für die weitere Betrachtung getroffen wurde. So bezeichnet Interessenbereich hier einen „über den eigenen Verantwortungsbereich hinausgehenden Raum, in dem Informationen für die eigenen Operationen von Bedeutung sind, oder in dem die Ereignisse den Ausgang der laufenden oder künftigen Operationen beeinflussen können. Der Interessenbereich umfasst den Verantwortungsbereich der nächsthöheren Führungsebene und, sofern nicht darin eingeschlossen, die Verantwortungsbereiche der eigenen Nachbarn.“²⁰ Dabei ist der „Verantwortungsbereich“ zu sehen als „zugewiesener Raum des Operationsgebiets, in dem ein militärischer Führer seine Operationen führt und für den er verantwortlich ist. Er umfasst auch den Bereich vorwärts der vorderen Linie eigener Truppen, in dem der Führer die Verantwortung für Aufklärung und Feuerkampf trägt.“²¹

Zur Veranschaulichung wird in Abbildung 2 exemplarisch an der Situation eines Bataillons, dessen vorstehende Führungsebene die Brigade und dessen nachstehende Führungsebene die Kompanie ist, der Interessenbereich und der Verantwortungsbereich aufgezeigt. Zu beachten ist hierbei, dass natürlich nicht nur die zweidimensionale Ebene für ein kämpfendes Bataillon von Bedeutung sein wird, sondern auch hier die Dreidimensionalität des Raumes an Bedeutung gewinnt, wenn an Bedrohung aus der Luft und an deren Abwehr gedacht wird.

²⁰ vgl. Heeresdienstvorschrift 100 / 900, „Führungsbegriffe“, „Interessenbereich“

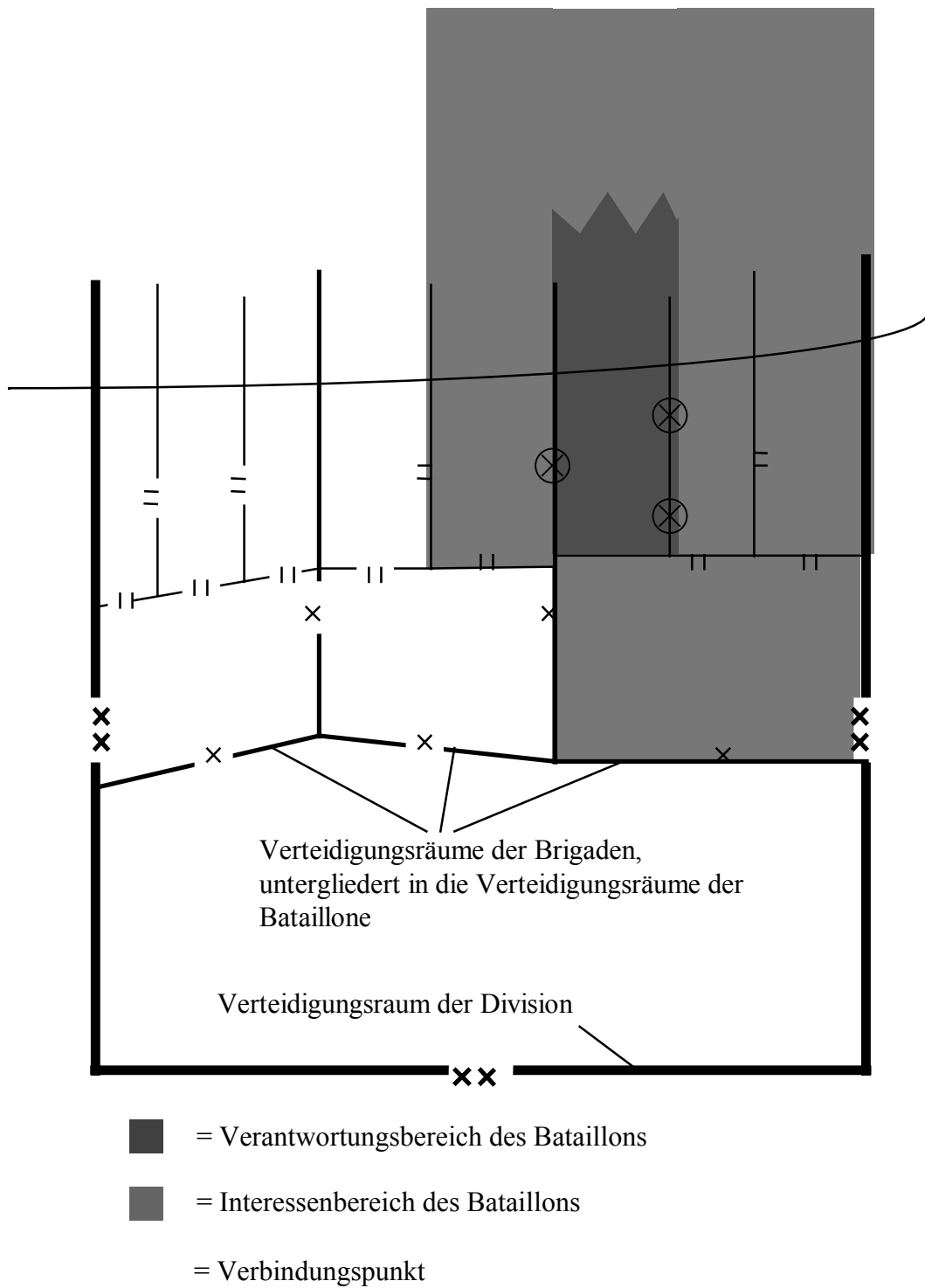


Abb. 2: Interessen- und Verantwortungsbereich in militärischer Sichtweise

Quelle: M~~ö~~ldorf, 1968, S.189ff.

²¹ vgl. Heeresdienstvorschrift 100 / 900, „Führungsbegriffe“, „Verantwortungsbereich“

Die Darstellung des Verteidigungsraumes der Division und der zugehörigen Brigaden veranschaulicht in der Fläche die zuvor getroffenen Definitionen. In dieser Verteidigungslage sind außerhalb der zunächst starr gezogenen Grenzen nach vorn in Richtung des angreifenden Feindes Möglichkeiten der Unschärfe, dargestellt durch das Verzahnen des Verantwortungsbereichs mit dem Interessenbereich, denn die Definition beinhaltet die Verantwortung für die eigenen Aufklärungskräfte²², die aber durch Fernmeldeleistung und Gelände beeinflusst werden, so dass dieser Teil nicht fest bestimmbar ist.

Es ist schon aus der Definition erkennbar gewesen, wird aber bei der Betrachtung der Abbildung besonders deutlich, dass die starr zugeordneten Bereiche von der im vorherigen Abschnitt allgemein und variabel gehaltenen Definition abweichen. Feststellbar ist dabei die Begrenzung, die getroffen wird, so können lediglich die Elemente Beachtung finden, die unmittelbar oder kurzfristig auf die nächsten Operationen des betrachteten Bataillons wirken und andere, sowohl räumlich als auch zeitlich entfernte, Elemente hierbei keine Beachtung finden. Dies ist sicherlich dem militärisch hierarchisch aufgebauten System zuzuschreiben, denn Informationen, die längerfristig für die Truppenteile interessant werden, sind regelmäßig durch Kommunikation durch die Führungsebenen an die unterstellten Bereiche weiterzuleiten²³. Diese Hierarchie bewirkt aber auch, dass eine gleiche Aufteilung der Interessen- und Verantwortungsbereiche in höhergestellten Führungsebenen anzutreffen ist, wobei sich allerdings die zu betrachtenden Gebiete immer weiter vergrößern, ebenso fokussiert sich die Betrachtung in weiter unterstellten Ebenen. Um den Interessen des Nachbarn aber direkt Rechnung zu tragen, sind zudem Verbindungspunkte einzurichten, die einen Informationsfluss zwischen gleichgestellten benachbarten Einheiten gewährleisten. Diese Verbindungspunkte gewährleisten neben der Information aus der Führungsebene einen schnellen Informationsfluss zwischen den Partnern.

2.1.3. Gesonderte Betrachtung der Dynamik

²² vgl. Middeldorf, 1957, S.254f.

Mit Blick auf die Abbildung 1 liegt zunächst die Annahme eines statischen, wenig dynamischen Ansatzes nahe und auch der Verweis auf die Möglichkeit des Angriffs und der auf diese Gefechtsart ebenfalls zu beziehende Begriff des „Interessenbereichs“ vermag diesen Eindruck nicht vollständig aufzulösen. An dieser Stelle ist jedoch der Blick auf unterschiedliche Intensitäten der Dynamik zu lenken, die abhängig sind vom jeweiligen Standpunkt des Betrachters.

Es fällt jedem Leser sicherlich leicht, auf Grundlage seines Wissens um kriegerische Handlungen, nachzuvollziehen, dass das laufende Gefecht in moderner Zeit hoch beweglich, zum Teil massiv auf Luftstreitkräfte gestützt, geführt wird, so dass in diesem Fall eine hohe Dynamik zu erkennen ist. Wird der Fokus noch enger gezogen, so ist für jeden Soldaten, der sich in direkten Gefechtsaktionen befindet, seit jeher eine nicht zu überbietende Dynamik zu erkennen, die letztlich vor dem Hintergrund der eigenen Lebensgefahr geführt wird, so dass auch die Stellungskämpfe des 1. Weltkriegs, die gemeinhin als typisch statisch angesehen werden, auf dieser Ebene des einzelnen Soldaten sicherlich als dynamisch anzusehen sind. Legt man diesen Maßstab auch an die Gefechtsführung in der Verteidigung an, so ist nachvollziehbar, dass nicht nur statisch einem Schema gefolgt wird, sondern, dass innerhalb der Verteidigung das Gefecht durch Gegenangriffe, Gegenstöße, Stellungswechsel, Kampf in der Tiefe und anderem ebenfalls als in hohem Maße dynamisch zu bezeichnen ist. In gleicher Weise trifft dies auch auf die Gefechtsart „Angriff“ zu, wobei hier schon aus der Bezeichnung hervorgeht, dass Bewegung, Veränderung und Wechsel dieses Vorgehen kennzeichnet.

Die vorhergehende Art der Betrachtung des Interessenbereichs orientierte sich jedoch vielmehr an einer Sichtweise, die sich nicht an den Geschehnissen im Innern orientiert, sondern auf die Struktur selbst gerichtet ist. Dabei ist festzustellen, dass trotz einer hohen Dynamik des Gefechts an sich, der Interessenbereich als feste Struktur stabil bleibt. Selbstverständlich ist dieser

²³ vgl. Heeresdienstvorschrift 100/100, „Truppenführung, Nr. 1405.

Interessenbereich nicht vollkommen starr, sondern es sind durchaus Möglichkeiten gegeben, diesen Raum zu verändern oder zu verschieben. Dies geschieht möglicherweise im Vorfeld der Kampfhandlungen durch Anträge der Betroffenen bei der kommandierenden Stelle, durch Befehle übergeordneter Kommandos in diesen Bereich hinein oder auch im laufenden Gefecht ebenfalls durch Anträge. In den ersten Fällen wird ein zugeteilter Interessenbereich frühzeitig – und somit auf Dauer – geändert, im zweiten Fall ist während laufender Kämpfe kurzfristig zu entscheiden, und auch die Änderung oder Verschiebung der Grenzen von Verantwortungsbereich und Interessenbereich ist kurzfristig und besitzt vorübergehenden Charakter. Letztlich ist festzuhalten, dass aus dieser Perspektive der Interessenbereich dynamische Ansätze zeigt in seiner Anlage jedoch stabil ist.

Ein weiterer und letzter Ansatz ist dem schon geschilderten Standpunkt der Befehlsgebung zu entnehmen. Klar und deutlich definiert und in Dienstvorschriften festgehalten besteht kein Zweifel an der Festlegung eines Interessenbereichs. Somit ist dem betreffenden militärischen Führer vorgegeben, welchen Raum sein Interessenbereich umfasst – hierzu kann es keine andere Meinung geben. Selbstverständlich ist auch diese Vorschriftenlage abänderbar und unterliegt so möglichen Eingriffen, jedoch ist diese Sichtweise als starr zu beschreiben.

Um der bisherigen Richtung zu folgen soll auch im weiteren Bezug genommen werden auf die stabile, hier als zweite angeführte, Sichtweise.

2.1.4. Weiterführende Gedanken

Ist die militärische Sichtweise in gleicher Art auch auf Unternehmen zu übertragen? Sicherlich nicht vollständig, obwohl die in Abschnitt 2.1.1.3. getroffene Definition auch den militärischen Interessenbereich einschließt und somit weitere Parallelen deutlich werden. Diese Parallelen zeigen sich in den Ansätzen. Wie zuvor angesprochen vergrößert sich der Interessenbereich einer

militärischen Führung bei höherer hierarchischer Stellung, dies ist auch in Unternehmen so vorstellbar, jedoch stößt das Militär bei der obersten Führungsebene an Grenzen, die das Unternehmen noch überschreiten kann, indem es sich unternehmenspolitische Handlungsmöglichkeiten eröffnet oder offen hält, so dass die Auswahl der Mittel zur Erreichung bestimmter Ziele vergrößert wird.

Die beschriebene Lage eines Bataillons in der Verteidigung kann auch übertragen werden in die Situation des Angriffs. Hierbei bleibt die Definition des Interessenbereichs erhalten, wäre jedoch nun zielgerichtet. Auch dies beinhaltet Parallelen zu einem Unternehmen, denn die Abwehr von Gefahren kommt sowohl in militärischen als auch in unternehmerischen Situationen vor, ebenso wie der Drang zur Erreichung eines Ziels, so dass allgemeingültig die Abwehr von Gefahren und das Ausnutzen von Chancen in beiden Fällen gesehen werden kann. Weiterführend ist jedoch der Fall zu bedenken, dass bei einer militärischen Aktion ein Verband den Angriffserfolg des anderen nutzen kann, um weiterentfernte Ziele zu erreichen. Während dies militärische Erfolge ausbaut, wäre in der Übertragung ein ähnlicher Effekt meist nicht wünschenswert. Das Unternehmen, das ein Ziel erreicht und damit den Grundstein für ein anderes Unternehmen legt auf gleichem Gebiet weitere Ziele zu erreichen, indem es den ersten Erfolg nutzt, kann nur unter bestimmten Voraussetzungen zufrieden sein. Auch das Szenario, in dem sich ein Gefecht befindet scheint wesentlich bekannter, als dies der Marktplatz eines Unternehmens ist, denn sowohl Gegner als auch Gelände sind nicht nur namentlich bekannt, sondern auch durch Aufklärung und Karten in ihrer Ausrüstung und Beschaffenheit berechenbar.

Hiernach ergibt sich ein Bild, das durch den schiefen Vergleich von Unternehmen, die eigenverantwortlich, nur begrenzt durch gesetzliche Regelungen, handeln, mit militärischen Einheiten und Verbänden, die immer eingebunden sind durch Weisungen und Gesetzmäßigkeiten und zudem begrenzt sind durch ihre Mittel, zeigt, dass in Ansätzen durchaus deutliche Parallelen zwischen beiden Bereichen bestehen, aber in weiterführender Betrachtung das Unternehmen Aspekten zu begegnen hat, die nicht durch militärische Vergleiche

abgebildet werden können. Als weiterführende Veranschaulichung und als Quelle weiterer Überlegungen wird aber sicherlich noch auf den militärischen Interessenbereich zurückzugreifen sein.

2.1.5. Der Interessenbereich als Grundlage der vorliegenden Arbeit

Über den Interessenbereich eines Unternehmens werden zwei Ziele zu erreichen sein, wie dies auch schon in den einleitenden Abschnitten angerissen wurde. Zum einen richtet sich der Interessenbereich auf das mittelfristige Operieren des Unternehmens, dies wird auch durch die Betrachtung des militärischen Interessenbereichs deutlich, zum anderen soll ein strategisches Agieren dem Unternehmen ermöglicht werden, das über den militärischen Vergleich hinaus geht, hier soll auch der Schwerpunkt bei der nachfolgenden Betrachtung liegen.

Der Interessenbereich fungiert dabei allgemein als Quelle, um Informationen zur Vorbereitung von Entscheidungen dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Diese Informationen werden hauptsächlich das Ziel einer möglichst sicheren, begründbaren und zukunftsorientierten Entscheidung verfolgen, so dass frühere Ansätze hierzu zu berücksichtigen sind. Gleichermäßen hatten diese den Hintergrund die Zukunft durchsichtiger zu machen und so Grundlagen für weitere Planungen zu bilden, folglich wird im weiteren exemplarisch auf die Entwicklungen dieser Techniken und Methoden einzugehen sein.

Mehr kann an dieser Stelle nicht geleistet werden, da verschiedenste Ansätze in der Literatur über die betreffenden Jahre verfolgt wurden und so letztlich eine Auswahl so zu treffen ist, dass die vorherrschenden Denkrichtungen der Jahre zwischen 1950 und 1990 als Entwicklungsstufen aufgezeigt werden sollen. Diese werden kritisch zu würdigen und ihre Möglichkeiten zur Nutzung darzustellen sein, mit dem Ziel der adäquaten Integration der Ergebnisse in einen zu entwickelnden Interessenbereich.

Zunächst rückt somit der Begriff des Interessenbereichs und die damit verbundenen Ansätze in den Hintergrund, da sich nun umfangreich den bisherigen

Denkweisen zu widmen ist – der Bogen zurück zu den eben angeschnittenen Ansätzen ist gedanklich aber immer zu vollziehen und wird an bemerkenswerten Punkten auch angemahnt. Die Zusammenführung der Methoden, Techniken und Modelle der Früherkennung mit den Denkweisen des Interessenbereichs wird somit erst nach abschließender Würdigung der bisherigen in der Literatur hervorzuhebenden Ansätzen und deren unterstützenden Quellen und beeinträchtigenden Hemmnissen zu vollziehen sein.

2.2. Früherkennung als Begriff innerhalb der Betriebswirtschaft

Im Gegensatz zum Interessenbereich ist der Begriff „Früherkennung“ wesentlich bekannter. Zum einen liegt dies ebenfalls in der Bekanntheit beider Wortteile, wobei hier darauf verzichtet werden soll diese näher zu betrachten, wie es noch im vorherigen Kapitel in anderem Zusammenhang getan wurde, weil bereits eingehende Untersuchungen auf diesem Gebiet stattgefunden haben. Dies leitet jedoch über zu dem Aspekt, der das Wissen um diesen Begriff begründet. Bereits Anfang der 70er Jahre²⁴ erschienen Veröffentlichungen, die sich mit Themen der Früherkennung auseinandersetzten und erreichten in den 80er Jahren eine Häufung, die aussagt, dass sich hier ein Schwerpunkt innerhalb der wissenschaftlichen Betrachtung gebildet hatte. Begründet lag dies nicht zuletzt in der sich für viele Unternehmen unvermutet schnell ändernden Umwelt²⁵. Mit Beginn der 90er Jahre ließ das Interesse an diesem Thema deutlich nach, wenn man lediglich die Quantität der Veröffentlichungen betrachtet²⁶ die Grundidee bleibt aber bestehen: Auch bei einer sich schnell wandelnden Umwelt vollzieht sich die Veränderung nicht plötzlich, sondern nach bestimmten Abläufen und Schritt für Schritt. Auch wenn diese Zeitspanne kürzer wird, so bleibt doch die Aussage bestehen, dass sich Ereignisse ankündigen und sich dann allmählich verstärken und auswirken. Wer solche Signale erkennt, kann sich auf wichtige Dinge vorbereiten²⁷. Aber was genau verstehen wir heutzutage unter dem Begriff der Früherkennung? Neben einigen anderen Definitionen, die sich verständlicher Weise jedoch sehr ähneln, stellt die Aussage²⁸:

²⁴ Mit den Überlegungen zum „environmental scanning“ durch Aguilar (1967), auf das später noch einzugehen sein wird, wurde der Grundstein für wissenschaftliche Untersuchungen in dieser Richtung gelegt.

²⁵ vgl. Ansoff, 1984, S.13

²⁶ vgl. Bea, Haas, 1994, S.486

²⁷ vgl. Rieser, 1989, S. 38f.

²⁸ nachfolgende Definition in Anlehnung an: Zelewski, 1987, S.256

Früherkennung soll Entwicklungen in der Unternehmensumwelt, denen erhebliche Bedeutung für die zukünftige Unternehmensentfaltung zukommt, bereits in der Frühphase des Entstehens erkennen, um eine frühzeitige Abstimmung der strategischen Unternehmensplanung auf diese Veränderungen zu ermöglichen.

die dem weiteren Verlauf der Arbeit zugrunde liegende Definition dar. Es ist feststellbar, jedoch nicht offensichtlich, dass sich die angegebene Definition in ihrer ursprünglichen Form auf ein „Frühwarnsystem“²⁹ bezog. Schon hier sei darauf hingewiesen, dass andere Definitionen zwar wie angesprochen ähnlich sind, jedoch zum Teil in einem besonderen Punkt auch Abweichungen zeigen, so definiert Franke zwar auch ein Frühwarnsystem, jedoch weicht seine Definition - bewusst oder unbewusst - von der zuvor getroffenen ab, indem er sagt, dass „dem Unternehmen ein zeitlich ausreichender Handlungsspielraum für aktives Handeln eröffnet werden“³⁰ soll. Auf die Diskrepanz zwischen „frühzeitig“ in der uns beschäftigenden Definition und „rechtzeitig“ in der Definition Frankes wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch einzugehen sein. Beziehen sich beide Autoren auf Frühwarnsysteme so ist anzufügen, dass auch in der weiterreichenden Literatur oftmals der Begriff „Frühwarnung“ oder auch „Frühaufklärung“ verwendet wird. Hier sind Abgrenzungen kaum zu treffen³¹, da diese Begriffe zu dem Begriff „Früherkennung“ in den meisten Fällen synonym verwendet werden³². „Frühwarnung“ impliziert jedoch das Verständnis, dass lediglich auftretende Gefahren, Krisen oder Bedrohungen aufgenommen werden und sich

²⁹ Schon hier zeigte sich der militärische Ursprung dieser Denkweise, der erst nachfolgend Eingang in die Betriebswirtschaftslehre fand. Klausmann, 1983, S.39

³⁰ vgl. Franke, 1989, S.212

³¹ diese Abgrenzung trifft Schlick (1998, S.64), ihr wird in der Literatur jedoch nicht durchgängig gefolgt, so daß die zuvor getroffene Definition den Stand der Diskussion der Thematik in der Literatur widerspiegelt.

³² Vgl. Krystek 7 Müller-Stewens, 1993, S.21. Die Autoren sehen in den Begriffen jeweils eine Erweiterung, indem sie unter „Frühwarnung“ die frühzeitige Ortung von Bedrohungen fassen, diese mit dem Begriff der „Früherkennung“ um die Ortung auch von Chancen ergänzen, um letztlich unter „Frühaufklärung“ zusätzlich die Initiierung von Gegenmaßnahmen fassen. Dies wird in der Literatur jedoch nicht durchgängig so verfolgt, so dass mit allgemeiner Begrifflichkeit weiter zu verfahren ist.

die Unternehmung hiergegen frühzeitig warnen kann, die Möglichkeit in positiver Weise auch Chancen zu erkennen und diese durch das Unternehmen zu nutzen wird erst in zweiter Linie betrachtet³³. Es mag zwar zu argumentieren sein, dass entgangene Chancen auch eine Art der Gefahr darstellen und so der Begriff der „Frühwarnung“ ebenfalls negative wie positive Sichtweisen einschließt³⁴, jedoch bleibt vorrangig der Blick auf negative Aspekte, die zukünftig das Unternehmen bedrohen, so dass hier weiterhin das neutrale Wort der „Früherkennung“ Verwendung finden wird.

2.3. Strategie in Abgrenzung zu Taktik und Operation

Durch die Darstellung der Sichtweisen zur Früherkennung ist deutlich geworden, dass Untersuchungen mit dieser Ausrichtung einen Blick in die weiter entfernte Zukunft richten. In diesem Zusammenhang ist es daher an dieser Stelle notwendig, sich die Thematik der Strategie kurz zu vergegenwärtigen.

Vielfach finden sich in der Literatur zuvor definierte Begrifflichkeiten, die nachfolgend mit dem Adjektiv „strategisch“ ergänzt werden, dabei ist nicht immer genau zu erkennen, in welchem Bereich für den Autor eine Maßnahme beginnt, die als strategisch zu bezeichnen wäre oder welche Intention diesen Zusatz bewirkt³⁵. Da mit der Verwendung der Begriffe der strategischen Entscheidung und der strategischen Früherkennung im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit vermehrt umzugehen sein wird, soll an dieser Stelle eine entsprechende Abgrenzung vorgenommen werden³⁶.

2.3.1. Das Verständnis über Strategie und Taktik

³³ vgl. Klausmann, 1983, S.40

³⁴ vgl. Hammer, 1992, S.175

³⁵ vgl. Wüthrich, 1991, S.13. An der angegebenen Stelle wird das Strategieverständnis und die Anwendung des Begriffs in verschiedenen Zusammenhängen verdeutlicht.

Der Ursprung des Wortes „Strategie“ lässt sich in der griechischen Sprache finden, in der die Vokabel „strategos“ in der Übersetzung „allgemein“ bedeutet³⁷, doch drängt sich die Assoziation zu militärischen Sachverhalten bei der Betrachtung der Begriffe „Strategie“ und „Taktik“ sofort auf³⁸. Dieses Verständnis setzte sich zunächst auch durch, so dass meist im Zusammenhang mit der Fähigkeit, dem Wissen und der Kunst militärische Verbände zu dirigieren und Schlachten zu planen von „Strategie“ gesprochen wurde³⁹. Der Charakter des „Allgemeinen“, wie es der Ursprung des Wortes impliziert, bleibt dabei durch die Sicht auf den Kampf in seiner Gesamtheit erhalten. Neben dem auch weiterhin militärisch bestehenden Strategie-Begriff ist aber heutzutage die Strategie als betriebswirtschaftlicher Faktor Untersuchungs- und Beschäftigungsgegenstand geworden⁴⁰. Da auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft im Rahmen eines Konkurrenzdenkens sicherlich auch Ansätze militärischen Vorgehens zu finden sind, kann eine militärische Definition den Grundstein für das heutige Verständnis legen. Nach Clausewitz ist in der Strategie nur kurz eine Ökonomie der Kräfte zu sehen, dies ergänzt er aber durch weitere Erläuterungen, so dass ihr die Aufgabe zukommt, „die vorhandenen Mittel ständig in Beziehung zu den bestehenden oder sich abzeichnenden Einsatzmöglichkeiten unter Berücksichtigung der verschiedenen Umweltbedingungen“ zu setzen⁴¹. Schreibt Clausewitz dies, so ist das Augenmerk nicht auf die Einheit oder den Verband zu legen, sondern auf die militärisch zu nutzenden Mittel in ihrer Gesamtheit. Das im Zentrum seiner Betrachtung stehende Problem, dass politisch - notfalls militärisch - zu lösen ist, lässt sich allgemein an zwei Zwecken darstellen; es ist einer Populationsgemeinschaft ein langfristiges Überleben zu garantieren mit dem Ziel,

³⁶ Verständlicher Weise kann so nur auf beabsichtigte Strategien verwiesen werden, so dass unbeabsichtigte Strategien (Macharina, 1993, S.209) keine Berücksichtigung finden.

³⁷ vgl. Steiss, 1985, S.7

³⁸ vgl. Wüthrich, 1991, S.15ff. Hier ist die Entwicklung vom ursprünglichen Begriff hin zu einer militärischen Verwendung des Wortes nachzuvollziehen.

³⁹ vgl. Byars, 1984, S.19

⁴⁰ vgl. Hammer, 1992, S.171

⁴¹ Linnert, 1971, S.55

dass zum einen die Eigenständigkeit gewahrt bleibt (defensive Zwecksetzung) und / oder zum anderen der Einflussbereich ausgebaut wird (offensive Zwecksetzung)⁴². Hier wird schon deutlich, dass zeitliche Vorgaben mit der Aussage, dass sich die Strategie mit Zeiträumen von mehr als zehn Jahren beschäftige, nicht grundsätzlich zu halten sind; Äußerungen in diese Richtung entstammen dabei eher Erfahrungswerten⁴³, denn in Definitionen der betriebswirtschaftlichen Literatur sind Hinweise auf Zeiträume ebenfalls nicht zu finden. So ist grundlegend die Definition, dass Strategie als „die langfristig orientierte(n) Entscheidung(en) darüber verstanden“ wird, „in welcher oder in welchen Domänen (Branchen, Märkten) eine Unternehmung tätig sein soll, und welche Handlungsweisen und Ressourcenzuwendungen zu wählen sind, um eine vorteilhafte Wettbewerbsposition zu erreichen“⁴⁴ zu wählen⁴⁵. Die weitreichende Diskussion innerhalb der Strategielehre mit Hinblick auf strategisches Management soll mit dieser Definition ausgeschlossen werden, da sie für die hier zu behandelnden Ansätze kaum Relevanz besitzt⁴⁶. Die getroffene Definition impliziert die Merkmale, dass sich die Unternehmensleitung für die Strategie verantwortlich zeigt⁴⁷, dass Alternativen ausgewertet werden⁴⁸ und andere Ansätze, wie sie in der Literatur getroffen sind.

Um die Abgrenzung zur Taktik und der operativen Führung herzustellen, sei wieder auf die militärischen Grundlagen Bezug genommen. Während die Strategie das Gesamtziel verfolgt, ist es Aufgabe der Taktik die Teilsiege zu

⁴² Wüthrich, 1991, S.26

⁴³ Schreyögg, 1984, S.5

⁴⁴ Schreyögg, 1984, S.5. In Anlehnung an Chandler, A.D., 1962, *Strategie and Structure*, Cambridge, Mass.: MIT Press.

⁴⁵ Vgl. Macharzina, 1993, S.204-210. Die Unterscheidung zwischen beabsichtigter Strategie (wie hier betrachtet) und unbeabsichtigter Strategie gibt Denkanstöße für die weiterführende Betrachtung im Rahmen der strategischen Früherkennung.

⁴⁶ Übersichtliche Auffächerung der verschiedenen Sichtweisen bei:

Schreyögg, 1984, S.214ff. und Bresser, 1998, S.9ff. Bressers Verständnis dabei: „Auch in der Zukunft wird die Hoffnung auf eine einheitliche Theorie des strategischen Managements nicht durch die Entwicklung eines dominanten Paradigmas in Erfüllung gehen, sondern nur im Sinne einer eklektischen Theorie erreichbar sein.“(S.675)

⁴⁷ vgl. Steiss, 1985, S.7

⁴⁸ vgl. Byars, 1984, S.20

erringen, die eine Strategie zum Erfolg werden lässt⁴⁹. Somit ist die Taktik zu übertragen auf die Unternehmensbereiche, die im taktischen Spektrum Ihre Erfolge erreichen. Die hier zu vollziehenden Handlungen in Vorbereitung, Durchführung und Abschluss bildet sowohl in taktischer, als auch im strategischer Hinsicht im militärischen Sprachgebrauch die Operation⁵⁰, ein Begriff, der im betriebswirtschaftlichen Bereich hauptsächlich im Rahmen des „operativen Geschäfts“ Verwendung findet. Nimmt dieser Teil des Geschäftslebens einen hohen zeitlichen Anteil für sich in Anspruch, so liegt dies an der engen Bindung zum unmittelbaren Geschäft, das aber auch einen kürzeren Wirkungshorizont und Routinecharakter beinhaltet⁵¹.

⁴⁹ vgl. Linnert, 1971, S.58

⁵⁰ vgl. Heeresdienstvorschrift 100 / 900, „Führungsbegriffe“, „Operation“

⁵¹ vgl. Schlick, 1998, S.45

2.3.2. „Strategie“ in der weiterführenden Betrachtung

Die Bedeutung der strategischen Sichtweise in der Betriebswirtschaft stieg im Verlauf der dem 2. Weltkrieg folgenden 40 Jahre kontinuierlich (vgl. Tabelle),

	50-er -	60-er -	70-er -	80-er Jahre
Relevante Management-probleme	<ul style="list-style-type: none"> - Bereitstellung der geforderten Produktionskapazitäten - Optimierung der Input/Output-Größen - Steigerung der Effizienz durch Technik 	<ul style="list-style-type: none"> - Behaupten in einem Käufermarkt - Schaffen eines Bedarfs - Eingehen auf Kundenwünsche 	<ul style="list-style-type: none"> - Operieren in einem durch Dynamik und Unsicherheit gekennzeichneten Unternehmensumfeld (Ölkrise, Konsumerismus) 	<ul style="list-style-type: none"> - hohe Größe der Betriebe - Bewältigung zunehmender Komplexität und Dynamik in allen Bereichen unternehmerischen Handelns - Behaupten in Verdrängungswettbewerb
Entwicklungsstufen strategischer Ansätze	<p><u>finanzielle Planung / Budgetierung</u></p> <p>operative Steuerung und Optimierung</p>	<p><u>langfristige Planung</u></p> <p>mehrfährige wachstumsorientierte Planung (Extrapolation)</p>	<p><u>strategische Planung</u></p> <p>Verbesserung der Reaktion auf Markt- und Wettbewerbtrends (Kompetition)</p>	<p><u>strategisches Management</u></p> <p>Aktiver Ressourceneinsatz zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen (Zukunftsantizipation)</p>

Tab. : Entwicklung strategischer Denkweise

Quelle: in Anlehnung an: Wüthrich, 1991, S.43.

so dass heutzutage das strategische Denken geistige Erkenntnisse bezüglich des zukünftigen Verhaltens eines Unternehmens liefert, wobei die langfristige Existenzsicherung eines produktiven sozialen Systems in einem von

Diskontinuitäten gekennzeichneten Umfeld im Mittelpunkt steht⁵². In dieser Entwicklung entstanden eine Vielzahl von Modellen und Methoden, mit deren Hilfe strategische Planung und strategisches Management beschrieben, unterstützt und / oder systematisiert werden sollte - ein relevanter Verweis auf Schreyögg und Bresser ist bereits geschehen.

Da die hier interessierende Fragestellung auf die Ausrichtung der gesamten Unternehmung auf eine vorteilhafte Wettbewerbsposition zielt, ist allgemein der strategische Bereich - in Abgrenzung zum taktisch / operativen Bereich - in der weiteren Behandlung der Thematik maßgeblich. Trotzdem werden auch Möglichkeiten bestehen, die darzustellenden Ansätze in die Unternehmensbereiche in ähnlicher Form zu übertragen, wobei jedoch eine zeitliche Abgrenzung zwischen Strategie und Taktik nicht vorgenommen werden wird, da die der Strategie zugeschriebenen Aufgaben - wie bereits geschildert - nicht zeitlich zu fixieren und zwischen den Branchen unterschiedlich sind.

⁵² vgl. Wüthrich, 1991, S.48.

3. Frühere Denkansätze zur Früherkennung

Seit jeher ist es im Interesse des Menschen zukünftige Entwicklungen vorherzusehen oder zu beherrschen, so dass in vielerlei Richtungen mit unterschiedlichen Intensitäten die Bestrebungen vorangetrieben wurden. So ergibt sich für den heutigen Betrachter ein komplexes Bild verschiedener Verfahrensweisen, somit soll an dieser Stelle lediglich auf einige ausgewählte Thematiken⁵³ eingegangen werden, die sich in besonderem Maße auf den „Interessenbereich“ niederschlagen. Auch die bereits mannigfaltige Bearbeitung der Prognosemöglichkeiten, der Techniken zur Früherkennung und der Entscheidungsvorbereitungen erlauben, diesen Teil der Arbeit lediglich themenbezogen zu betrachten. Doch obwohl diese Abschnitte ausführlich in der Literatur ihren Niederschlag gefunden haben ist es notwendig sie hier anzuführen, da im Weiteren hierauf Bezug zu nehmen sein wird. Dabei wird immer der Begriff der Früherkennung, wie er in Kapitel 2.2. definiert wurde, mit diesen Denkrichtungen zu vergleichen sein und dieser sich der Frage zu stellen haben, ob diese Ansätze dem eigentlichen Begriff gerecht werden und wie sie letztlich die Entwicklung bereichert haben.

3.1. Kennzahlen und Indikatoren

Die Indikatoren werden im weiteren Verlauf der Arbeit an Bedeutung gewinnen, so dass eine Betrachtung zwingend erforderlich ist. In diesem Abschnitt wird zunächst und in der Hauptsache jedoch der Bereich der Kennzahlen behandelt, da die Thematik der Indikatoren ihre Grundlage in den Kennzahlen findet⁵⁴.

⁵³ vgl. Hammer, 1992, S.171-174. Diese Übersicht ist in ähnlicher Form auch bei Klausmann, W. (1982, S.35ff.) zu finden.

⁵⁴ vgl. Simon, 1986, S.32

3.1.1. Begriffliche Grundlegung

Die bereits angedeutete Anzahl der Überlegungen zu Kennzahlen determiniert die entsprechend große Menge an Definitionen zu diesem Themenbereich, die aber insgesamt zu einem gleichartigen Verständnis des Begriffs führen. So können allgemein „Kennzahlen verstanden werden als Zahlen, die Informationen über betriebswirtschaftliche Tatbestände beinhalten“⁵⁵. In ähnlicher Weise ist dies bei Konrad festgehalten, indem er schreibt, dass „mit Kennzahlen quantitative Größen gemeint sind, die als absolute Zahlen oder als Verhältniszahlen mit konzentrierter Aussagekraft über bedeutsame unternehmerische Tatbestände berichten“⁵⁶. Wurde hier schon der Begriff der Verhältniszahlen verwendet und mit Kennzahlen in einem Zuge definiert, so ist weitergehend noch die erbrachte Begrifflichkeit durch Schott anzuführen. In seinen Überlegungen sind „Kennzahlen (...) Verhältniszahlen mit betriebswirtschaftlich relevanter Aussage über betriebliche Fakten, Vorgänge, Entwicklungstendenzen, Ziele, Ergebnisse“⁵⁷. Bei den hier aufgezeigten Definitionen wurde deutlich, dass einige Autoren sowohl absolute als auch Verhältniszahlen unter dem Begriff Kennzahlen subsumieren, andere lediglich die Verhältniszahlen als Kennzahlen ansehen⁵⁸. In der angestrebten Betrachtungsweise dieser Arbeit wird sich auf die erstgenannte Definition und deren Sichtweise zu stützen sein, da hier in allgemeiner Form alle relevanten Punkte des Begriffs enthalten sind.

Indikatoren weichen scheinbar kaum von dieser getroffenen Definition ab, denn Born trifft die Aussage, dass „ein Indikator eine Meßgröße“ sei, „die Informationen über ein bestimmtes Phänomen gibt, wobei sie Informationen gezielt zusammenfassen kann, um eine bestimmte Bewertung zu erleichtern“. In der Anwendung wird aber ersichtlich, dass Indikatoren zwar in engem Zusammenhang mit Kennzahlen stehen, jedoch in ihrer Aussagefähigkeit andere

⁵⁵ vgl. Meyer, 1976, S.9

⁵⁶ vgl. Konrad, 1991, S. 43; vgl. Reichmann, Thomas, 1985: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption mit Kennzahlen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 55. Jahrgang 1985, Heft 9, S. 891.

⁵⁷ vgl. Schott, 1988, S.19

Ziele verfolgen und somit auch getrennt zu betrachten sind. Diese Trennung soll bei der nachfolgenden Betrachtung vollzogen werden, so dass zunächst auf die Kennzahlen und ihre Zielsetzung einzugehen sein wird und erst daraufhin der Blick auf die Indikatoren zu lenken ist.

3.1.2. Die Zielsetzung und die Entstehung der Kennzahlen

Zunächst ist festzuhalten, dass es das vornehmliche Ziel der Kennzahlen war, Unternehmensbereiche hinsichtlich bestimmter Vorgaben⁵⁹ zu kontrollieren. Dies ist in gleicherweise auch zu sehen als Führungsmittel, denn Vorgaben werden auch als Kennzahlen gegeben, so dass ein Soll-Ist-Vergleich möglich wird hinsichtlich der erreichten messbaren Leistung eines Unternehmensbereichs mit der numerisch vorgegebenen Leistungserwartung⁶⁰. So können Kennzahlen zur Steuerung und Lenkung von Unternehmen verwendet werden und fanden hier auch ihre weitere Verbreitung. Hinsichtlich der in dieser Arbeit zu betrachtenden Thematik bildet dies jedoch nur den Grundstein für die weitere Verwendung der Kennzahlen als Planungsgrößen⁶¹.

Zunächst spiegeln Kennzahlen der Planung jedoch Zielsetzungen innerhalb des Führungsvorgangs wider. Festgelegte und messbare Anforderungen bilden die Soll-Kennzahlen, an denen sich später die Ist-Kennzahlen messen lassen müssen. Erreichen Kennzahlen aber damit die zu erstrebende Weitsicht, die hilft „eine sich am Horizont abzeichnende Gewitterfront sichtbar“⁶² zu machen? Zunächst sicherlich nicht, denn ein Soll-Ist-Vergleich kann erst stattfinden, wenn den Planern schon der Wind der Gewitterfront ins Gesicht belässt, so dass diese Weitsicht hier noch nicht als Zielforderung an die Kennzahlen gestellt werden kann. Die Unterscheidung zwischen absoluten Zahlen und Verhältniszahlen

⁵⁸ vgl. Siegwart, 1998, S.5

⁵⁹ vgl. Bühner, 1995, S.55

⁶⁰ vgl. Meyer, 1976, S.20

⁶¹ vgl. Franke, 1989, S.35

⁶² vgl. Franke, 1989, S.37

verdeutlicht aber die weitere Entwicklung hin zu einer zukunftsgerichteten Technik.

Die Verwendung der absoluten Zahlen erlaubt der Unternehmensführung lediglich das Feststellen von Mängeln oder positiven Überraschungen, indem Soll-Kennzahlen durch Ist-Kennzahlen nicht erreicht oder überschritten wurden. Diese absolute Zahl zeigt jedoch so nur ein Ergebnis auf und kann keine Aussage über die Ursachen generieren. Diese Aussage wird aber möglich durch das Nutzen von Verhältniszahlen als Kennzahlen, so dass deutlich wird, warum beispielsweise die Produktion eines Industrieunternehmens gesunken ist. Sagt die absolute Zahl nur aus, dass geplante Produktionszahlen nicht erreicht werden konnten, so setzt die Verhältniszahl die Produktion in Bezug zu anderen Größen wie etwa dem Auftragseingang⁶³. Hierdurch wird für die Unternehmensführung erkennbar, in welchem Bereich möglicherweise Änderungen vorzunehmen sind, um nachfolgend das gesteckte Ziel zu erreichen, jedoch ist nicht von der Hand zu weisen, dass in diesem Moment schon ein Missergebnis aufgetreten ist, dass eventuell nicht mehr reversibel ist. Die Nutzung von Messzahlen als Indikatoren scheint dies jedoch aufzufangen.

3.1.3. Einsatz von Indikatoren und einfacher Statistik

Der Gedanke zum Einsatz von Indikatoren liegt in der gewünschten frühzeitigen Erkennung von unerwarteten Abweichungen von zuvor festgelegten, das Unternehmen betreffenden, Parametern⁶⁴. Wurde bei der Anwendung von Kennzahlen erst spät erkannt, dass die Produktion sank, wie in dem angeführten Beispiel, so soll durch die Wahl von Indikatoren bereits bei der Verringerung des Auftragseingangs die folgende Auswirkung erkennbar werden. Diese Wenn-Dann-Folge⁶⁵ ist aus dem getroffenen trivialen Beispiel herauszulösen und es wird

⁶³ vgl. Kaps, Husmann, 1995, S.31

⁶⁴ vgl. Konrad, 1991, S.46

⁶⁵ vgl. Krystek, Hahn, 1979, S.78

deutlich, dass dies nicht nur unternehmensintern, sondern auch -extern einsetzbar ist und so eine deutliche Verbesserung der frühzeitigen Einleitung von Maßnahmen gewährleistet werden kann⁶⁶. Die Erstellung von Indikatorsystemen mit Hilfe eines Indikatorkatalogs birgt die Möglichkeit über das gesamte Unternehmen ein Netz von Messungen zu ziehen, so dass bei Veränderungen einer oder mehrerer Indikatoren Folgerungen kumuliert werden können zu einem interessierenden zu erwartenden Ergebnis innerhalb eines Sachzusammenhangs⁶⁷.

Die Frage bleibt innerhalb dieser Konzeptionen, wie die Soll-Kennzahlen oder die Indikatoren bestimmt werden. Sicherlich wird sich im Weiteren noch zeigen, dass Techniken innerhalb der strategischen Früherkennung diese determinieren könnten, jedoch allein auf den Bereich Kennzahlen beschränkt zeigt sich lediglich die Möglichkeit von den Mitteln der allgemeinen Statistik Gebrauch zu machen⁶⁸, um so durch Regression oder Zeitreihenanalyse⁶⁹ Entwicklungen abzuschätzen und Soll-Kennzahlen so fundiert festlegen zu können. In Abbildung 3 sei dies noch verdeutlicht, indem die Regressionsgerade den genau erwarteten Wert vorgibt.

⁶⁶ vgl. Gomez, 1983, S.16

⁶⁷ bei Rademacher, Zieschank et.al. findet sich ein aussagekräftiges praktisches Beispiel hierzu mit dem Titel: Die Entwicklung eines Indikatorensystems für den Zustand der Umwelt in der Bundesrepublik Deutschland mit Praxistest für ausgewählte Indikatoren und Bezugsräume, Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Forschungsstelle für Umweltpolitik.

⁶⁸ vgl. Meyer, 1976, S.49

⁶⁹ zu nennen sind in diesem Zusammenhang praktikable quantitative Prognosemethoden, wie sie in Abschnitt 4 weiter betrachtet werden.

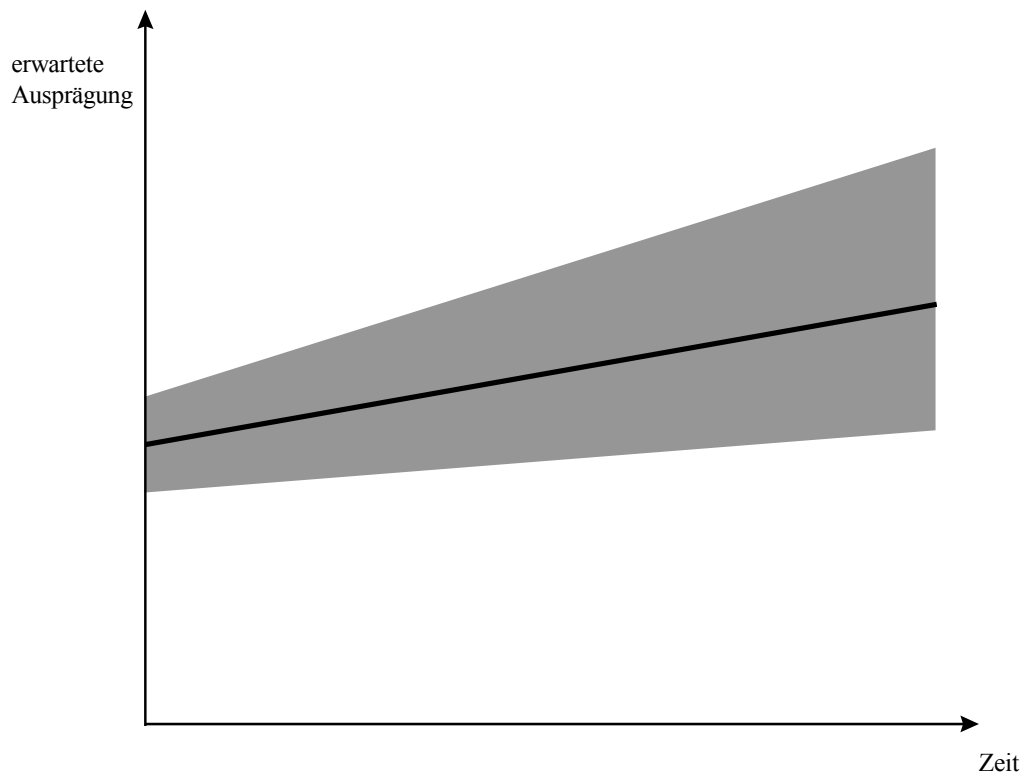


Abb.3: Veranschaulichung einer Regressionsgerade zur Vorgabe einer Soll-Kennzahl

Die hier dargestellte Gerade der linearen Regression ist eingerahmt von einem Bereich, hier grau schraffiert, der einen Toleranzbereich angibt, so dass ein Abweichen des interessierenden Sachverhalts aus diesem Feld als Indikator angesehen werden kann und so auf diese unerwartete Entwicklung frühzeitig reagiert werden kann.

3.1.4. Beurteilung und Schlussfolgerungen

Die Anwendung von Kennzahlen und Indikatoren ist aus der Unternehmensführung nicht mehr wegzudenken, denn die Steuerungs- und Lenkungsfunction dieser Größen bildet im alltäglichen Betrieb ein unverzichtbares Hilfsmittel⁷⁰. Die Bezeichnung Hilfsmittel muss hier verwendet werden, da nicht nur im Bereich der Planung und Kontrolle, sondern auch im Bereich der Vorhersage, und hier in besonderem Maße, die bearbeitenden Personen mit ihrer zu treffenden Interpretation der gelieferten Messungen die entscheidenden Faktoren sind, wenn es gilt aus den vorliegenden Daten Schlussfolgerungen zu ziehen⁷¹. Mit dem Einsatz von Interpretationen durch Personal, dessen Fähigkeit von Daten auf dahinterstehende Sachverhalte zu schließen nicht lückenlos bewertbar ist und dessen Wissen über Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung dieser Maßzahlen nur schwer zu gewichten ist⁷², kommen in diese erfassten „Hard facts“ eine Vielzahl von „Soft facts“⁷³, die als nur schwer quantifizierbar anzusehen sind. In gleicher Weise entziehen sich Bestandteile des Unternehmens, die sich nicht direkt in Zahlen niederschlagen, diesem System, so dass die durch Kennzahlen übernommenen Aufgaben Planung und Kontrolle immer unter diesen Einschränkungen zu sehen sind. Ebenso ist die Forderung nach Erkenntnissen über Abweichungsursachen zu bewerten⁷⁴, denn auch hier liefern die zur Verfügung stehenden Zahlen nur die Grundlage zu einer Analyse, die durch das betreffende Personal vorzunehmen sein wird⁷⁵.

Ist durch die Verwendung von Kennzahlen und Indikatoren die zuvor schon angeführte Gewitterfront am Horizont sichtbar? Dies wird sicherlich nicht zu leisten sein, denn sowohl bei Kennzahlen, als auch bei Indikatoren ist der

⁷⁰ vgl. Ester, 1994, S.249; Siegwart, 1998, S.150.

⁷¹ vgl. Schwarzecker, Spandel, 1996, S.27

⁷² vgl. Wissenbach, 1967, S.56

⁷³ vgl. Bühner, 1995, S.55

⁷⁴ vgl. Krystek, 1987, S.168ff. Auch das auf die praktische Anwendung zielende und vielbeachtete Konzept des Battelle Instituts stützt sich auf Indikatoren.

⁷⁵ vgl. Franke, 1989, S.37

Vergangenheitsbezug deutlich auch in den Resultaten zu erkennen, die die Erhebungen liefern. Dies wurde im Bereich der Kennzahlen schon angesprochen, aber auch die Auswahl und der Einsatz von Indikatoren beruht ebenso auf Erfahrungen aus der Vergangenheit, wie die Ausgestaltung dieser Indikatoren, so dass es besonders in unstabilen Umwelten deutlich wird, dass lediglich kurzfristige Veränderungen erkennbar werden⁷⁶.

3.2. Das Konzept des „environmental scanning“

Die Suche nach neuen Wegen, die einen weiteren Ausblick in die Zukunft ermöglichen und die einem Unternehmen die Möglichkeit geben sollten strategisch zu planen, führten neben anderen Konzepten zu dem vielbeachteten Ansatz von Aguilar (1967). Es wird deutlich werden, dass diese Arbeit nicht mehr aus der Kontrolle erwächst und ihren Schwerpunkt auf die Vergangenheit legt, sondern vielmehr zielgerichtet sich der zukünftigen Entwicklungen zuwendet. Somit bildet das Konzept den nachfolgenden Schritt hin zur modernen Früherkennung.

3.2.1. Das „scanning“ im Verständnis des Konzeptes und nachfolgender Betrachtungen

„Scanning is the activity of acquiring information“⁷⁷, so fast Aguilar die Definition ganz kurz. Allerdings verwendet auch er weitere Erklärungen, die besonders auf das Wort „activity“ abzielen, um deutlich zu machen, in welcher Spannbereite sich dies bewegen kann. So ist nicht nur die aktive Suche, an die der Leser sicherlich zunächst denken mag, hierin eingefasst, sondern auch ein

⁷⁶ vgl. Konrad, 1991, S.48

⁷⁷ vgl. Aguilar, 1967, S.1

allgemeines Schauen nach jeglichen Informationen⁷⁸. Dies wird sicherlich deutlich bei einem Blick in das alltägliche Leben. So ist das Erreichen einer Problemlösung durch gezielte Suche und Recherche in Bibliotheken ebenso möglich, wie die zufällige Bemerkung eines Artikels in der Lokalpresse, ohne dass dabei ein Unterschied im Ergebnis entstehen muss. Bei diesem Beispiel ist die Wahrscheinlichkeit, mit der eine Problemlösung erreicht wird, offensichtlich verschieden zu bewerten, allerdings fällt diese Sichtweise weg, wenn zunächst das Problem noch nicht bekannt ist und somit eine Recherche in Bibliotheken kein genau umrissenes Sachziel verfolgt. Betrachtet man hinzukommend die verschiedenen Zeithorizonte, mit denen man sich zu beschäftigen hat bei der Vereinnahmung von für das Unternehmen relevanten zukünftigen Informationen, so wird auch die ungenaue Abgrenzung der Relevanz von Informationen deutlich und somit die verschiedenen Arten der Suche unter dem Begriff Scanning.

3.2.2. Anspruch und Inhalt des Konzepts

Die Nutzung des Konzept weist allgemein auf einen Entscheidungsprozeß innerhalb eines Unternehmens, wie dies auch bei den hier getroffenen Betrachtungsweisen anderer Ansätze der Fall ist. Der besondere Hinweis in diesem Fall begründet sich jedoch in dem Anspruch, den Aguilar seiner Arbeit mit auf den Weg gibt. Innerhalb der Entscheidungen sieht er zwei Typen, die voneinander abzugrenzen sind; zum einen sind dies die Routineentscheidungen, die hauptsächlich in den Bereich der operativen und administrativen Ebene eines Unternehmens fallen und Antworten darstellen auf immer wiederkehrende Probleme, zum anderen müssen die innovativen Entscheidungen angesprochen werden, die bei Problemen zur Geltung kommen, die neu, schwer definierbar, komplex oder die von Natur aus zu ihrem Ende hin offen sind⁷⁹. Die letztgenannte Problematik wird meist die sein, der sich ein Entscheidungsträger bei

⁷⁸ vgl. Aguilar, 1967, a.a.O.

strategischen Fragen gegenüber sieht, so dass hier der Ansatzpunkt des environmental scanning liegt.

Somit ist auch die Zielsetzung deutlich hervorgehoben. Informationen, die für das Unternehmen von Bedeutung sind, sollen durch die Suche und Beobachtung in der Umwelt des Unternehmens aufgespürt werden, so können sie in die Bildung einer Unternehmensstrategie einbezogen werden⁸⁰.

Dabei ist die „Umwelt des Unternehmens“ weit zu fassen, denn der Blick in eine Zukunft, die weit vor dem Unternehmen liegt, wird sicherlich beeinflusst durch Parameter, die zur Zeit der Beobachtung noch keinen Bezug zum Beobachter haben, so dass die Aufgabe des Scanning hier in dem Aufspüren von grundsätzlichen, also auch langfristig auf das eigene Unternehmen wirkenden, Trends liegt. Hierzu ist es nach Aguilar notwendig, dass die Umwelt in ihrer Gesamtheit beleuchtet wird, um so einen Überblick über ökonomische, technische, soziale und politische Entwicklungen zu erlangen⁸¹. Die Grenzen liegen dabei auf der Hand. Entwicklungen oder Geschehnisse, die das Geschäft betreffen und existentiell beeinflussen können, können in verschiedenster Form überall auftreten, somit muss environmental scanning notwendigerweise ein unvollkommener Prozess sein. Um diesem Umstand gerecht zu werden ist es unabdingbar, dass die Relevanz von Entwicklungen erkannt wird und nutzlose, irrelevante Informationen vernachlässigt werden, so dass der Relevanz besondere Bedeutung in diesem Konzept zukommt⁸².

Nicht zuletzt auf dieser Erkenntnis beruht sicherlich die Bildung von vier gegeneinander abgestuften Intensitätsgraden beim environmental scanning. So bildet Aguilar ein Spektrum, das sich erstreckt von einem „undirected viewing“, bei dem der Beobachter keine vorgefasste Vorstellung hat über zu entdeckende Erkenntnisse⁸³, bis hin zu einer „formal search“, bei der nach einer bestimmten

⁷⁹ vgl. Aguilar, 1967, S.3f

⁸⁰ vgl. Konrad, 1991, S.50

⁸¹ vgl. Aguilar, 1967, S.9

⁸² vgl. Aguilar, 1967, S.14

⁸³ Dies ist mit Hinblick auf Kap.7 hinsichtlich der grundlegenden Möglichkeiten zur Erreichung der gestellten Forderung zu hinterfragen. Somit wäre erst ein Beginn des environmental scanning mit dem nachfolgend dargestellten „conditioned viewing“ denkbar.

Methode Informationen gesammelt werden, die zu einem bestimmten Sachverhalt Auskunft geben. Innerhalb dieser Spannbreite ist eine Abstufung unternommen worden in „conditioned viewing“, bei dem der Beobachter auf ein Muster von Informationen sensibilisiert ist und bereit ist, bei auftretenden signifikanten Änderungen, diese aufzunehmen, und „informal search“, die in unstrukturierter Weise Informationen zu bestimmten Sachverhalten zu erlangen versucht⁸⁴. Die Übergänge innerhalb dieser Spannbreite sind sicherlich fließend und nicht immer werden bestimmte Verhaltensweisen eines Beobachters einer dieser vier Kategorien bestimmt zuzuordnen sein, aber zur Erlangung eines generellen Überblicks und zur Verdeutlichung der verschiedenen möglichen Arten der Gewinnung von Informationen sei dies hier angefügt.

3.2.3. Schlussfolgerungen zu diesem Ansatz

Es bleibt zu hinterfragen, ob das Ziel des Erlangens von Informationen zur Gestaltung einer zukunftsgerichteten Unternehmensstrategie so erreicht werden kann, wohingegen fraglos die Feststellung getroffen werden kann, dass hier ein Ansatz vorliegt, der über die zuvor beschriebenen Kennzahlen und Indikatoren hinausgeht und den Vergangenheitsbezug weitestgehend überwindet. Die Orientierung auf die Zukunft des Unternehmens ist klar zu erkennen.

Jedoch sind zwei Kritikpunkte anzubringen, die auch auf das nachfolgend aufgezeigte Konzept der „Schwachen Signale“ hinführen werden.

Die Begrenzung des „environmental scanning“ sieht Aguilar in den hieraus entstehenden Kosten und der Gesetzmäßigkeit der Effizienz in Bezug auf die erlangten Informationen⁸⁵. Sicherlich ist dies ein Kriterium, an dem sich nahezu alle finanziellen Aufwendungen zu einem bestimmten Zeitpunkt messen lassen müssen, jedoch ist hier die Frage zu stellen, wie eine Information zu bewerten

⁸⁴ vgl. Aguilar, 1967, S.19ff.

⁸⁵ vgl. Aguilar, 1967, S.24

ist⁸⁶, über die zur Zeit des Erlangens der Information noch nicht bekannt ist, auf welche weite Sicht sie in die Zukunft wirkt, ob sie überhaupt Relevanz hat oder diese erst später erlangt und ob diese Information nicht später das Bestehen der Unternehmung sichert. Die Abstufungen sind fließend und daher auch über finanzielle Gesichtspunkte nicht im eigentlichen Sinne des Konzepts abzugrenzen. Ein weiterer Kritikpunkt ergibt sich aus den Überlegungen zum „undirected viewing“⁸⁷, bei dem der Eindruck erweckt wird, dass unpräzise und entfernt relevante Informationen fallengelassen werden. Diesem Eindruck tritt Aguilar nicht entscheidend entgegen, so dass auch hier die Frage nach einer Bewertung solcher Informationen zu stellen ist. Die möglichen Schlussfolgerungen hierzu sind auch durch das Konzept der „Schwachen Signale“ darzustellen.

3.3. Das Weak-Signals-Konzept

Ein weiterer Ansatz, der aus der Vielzahl von Veröffentlichungen zu dem Thema Früherkennung hervorsticht, ist das Weak-Signals-Konzept von H. Igor Ansoff. Zum einen ist dies vor dem Hintergrund der Berücksichtigung der Zeit zu sehen, die einem Unternehmen verbleibt, um auf Veränderungen in der Umwelt zu reagieren oder mit diesen zu agieren. Zum anderen geht Ansoff weniger auf die Art und Weise ein, wie Informationen, auch mit vagem Charakter, zu erlangen sind, sondern beschäftigt sich vielmehr mit der angemessenen Verwendung und Umsetzung dieser im Unternehmen.

3.3.1. Der Begriff der „Schwachen Signale“ und deren Zielsetzung

Durch die weitere Entwicklung des ursprünglichen Konzepts der Schwachen Signale, ist natürlich auch die Bedeutung des Begriffs vielschichtiger geworden

⁸⁶ vgl. Kapitel 5.3.2.

und auch das Verständnis von „Schwachen Signalen“ hat sich in den Köpfen einer Vielzahl Interessierter in verschiedenen Gesichtspunkten verschoben. Zunächst ist sicherlich der ursprünglichen Verwendung des Begriffs die Aufmerksamkeit zu schenken, wie sie 1984 von Ansoff gefasst wurde, indem er „Schwache Signale“ verstand als „a development about which only partial information is available at the moment when response must be launched, if it is to be completed before the development impacts on the firm“⁸⁸. Ist diese Definition sehr deutlich, so ist das spätere Verständnis über den Begriff der „Schwachen Signale“ über mehrere Eigenschaften zu umschreiben. Simon⁸⁹ greift hierzu auf mehrere Autoren zurück, die sich mit der Thematik beschäftigt haben und gelangt zu Merkmalen, die die Aussage zulassen, dass „Schwache Signale“

- Informationen aus dem Unternehmensumfeld sind, deren Inhalt noch relativ unstrukturiert ist,
- Hinweise auf Innovationen, Diskontinuitäten bzw. Bedürfnisse darstellen,
- sich auf noch vage, utopisch und unrealistisch klingende Ideen beziehen,
- besonders die schleichenden Veränderungen von ständigen, begrenzt unveränderlichen Einflüssen betreffen,
- sich in „weichem“ Wissen und in intuitiven Urteilen niederschlagen,
- in erster Linie qualitativer Natur sind, mit relativ großer Streubreite; sie sind nicht aus Statistiken ersichtlich und lassen anfänglich noch keine deterministischen Aussagen über eine bestimmte Fortentwicklung, über Eintrittszeitpunkt der Diskontinuität sowie über kurz- und langfristige Konsequenzen zu,
- oft keine eindeutige Interpretation erlauben und unklare, schlecht strukturierte Probleme implizieren.

Diese Vielzahl von Eigenschaften erklärt sicherlich sehr umfassend den Begriff der „Schwachen Signale“ und verdeutlicht die Entwicklung des Verständnisses im

⁸⁷ vgl. Aguilar, 1967, S.20

⁸⁸ vgl. Ansoff, 1984, S.483

⁸⁹ vgl. Simon, 1986, S.18f.

Umgang mit diesem Begriff, aber sie zeigt auch die Hintergründe, die diesen Gedanken anhängen. Mögen einzelne Aspekte der letztgenannten Beschreibung noch unverständlich sein, so werden die zugehörigen Überlegungen nachvollziehbar bei einer Betrachtung der grundlegenden Ziele, die mit dem Ansatz verbunden sind.

Resultierend aus früheren Ansätzen, bei denen nur Informationen in den Entscheidungsprozeß einbezogen wurden, die inhaltlich genau strukturiert und definiert waren und so die Gefahr in sich bargen, ihren Wert zu verlieren, wenn dem Unternehmen nicht mehr hinreichend Zeit verblieb diese Informationen nutzbringend einzusetzen⁹⁰, entstanden die Gedanken Ansoffs zu einer Früherkennung bei schnell wechselnden Gegebenheiten, denn eben bei diesen ist der Faktor Zeit bei Unternehmensentscheidungen von herausragender Bedeutung. Bestätigt in seiner Überlegung, dass sich die Unternehmensumwelt diskontinuierlich verhalten werde, wurde Ansoff durch Untersuchungen, die Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre in den großen Industrienationen vorgenommen wurden. Aus diesen Erhebungen sah er, dass die Mehrzahl der befragten Senior-Manager die Zukunft ihrer Unternehmen als „wechselhaft“ bis „überraschend“⁹¹ einstufen. Die Schlussfolgerung zielte demnach auch auf die erwarteten schnellen Wechsel ab und so trifft Ansoff die Aussage: „At levels 4 (*discontinuous*) to 5 (*surpriseful*), when the speed of change is fast, if the firm waits until an issue becomes strong, it will either be late in its response, or it will fail to respond until after the issue has impacted on the firm. Therefore, at high turbulence levels, it becomes necessary to start the firm's response while the environmental signals are still weak“⁹². Die Richtung der Arbeit zu „Schwachen Signalen“ war damit vorgegeben. Es muss so früh wie möglich die verbleibende Zeit genutzt werden, um eine angemessene Aktion des Unternehmens bei

⁹⁰ vgl. Konrad, 1991, S.60

⁹¹ vgl. Ansoff, 1984, S.13

Die Untersuchung wurde unter mehr als 1000 Senior-Managern durchgeführt und schätzt die Zukunft der zugehörigen Unternehmen ein in einem Spektrum von repetitive, expanding, changing, discontinuous und surpriseful. Die deutliche Mehrzahl der Einschätzungen liegt bei „discontinuous“.

⁹² vgl. Ansoff, 1984, S.22

Diskontinuitäten zu erreichen. Der Weg zur Erreichung dieser Vorgabe soll nachfolgend aufgezeigt werden.

3.3.2. Inhalt des Ansatzes und mögliche Realisierung

Nachdem die Notwendigkeit der Nutzung Schwacher Signale aufgezeigt wurde, ist nun die Idee darzustellen, wie die knappe Zeit in einem turbulenten Unternehmensumfeld zu verwenden ist, um angemessen zu agieren, bzw. zu reagieren. Da auch in diesem Ansatz nicht auf die Entscheidung aus Intuition abgezielt wird, jedoch aus den geschilderten Gründen ein frühzeitiges Vorbereiten der Entscheidung notwendig wird, ergibt sich die angestrebte abgestufte Form der Unternehmensaktion, wie in Abbildung 4 zu erkennen, wonach ein Zeitgewinn durch Früherkennung dann realisierbar ist, wenn auf Schwache Signale mit schwachen Reaktionen geantwortet wird⁹³.

⁹³ vgl. Simon, 1986, S.21

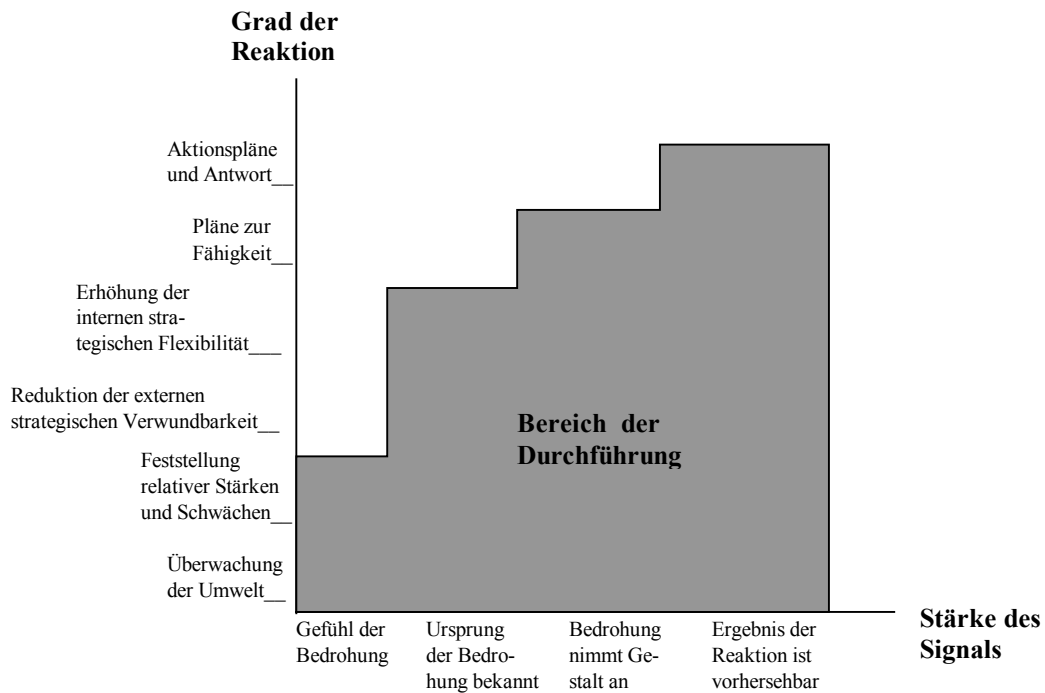


Abb.4: Konzept der abgestuften Reaktionsbereitschaft

Quelle: in Anlehnung an Ansoff, 1984, S.23

Durch die Darstellung wird deutlich, dass mit zunehmender Bestimmbarkeit der Veränderung auch die Aktion des Unternehmens konkreter werden, wobei zuvor der noch vagen Information über mögliche Wechsel im Unternehmensumfeld eine hohe Flexibilität in den Reaktionen und Aktionen gegenübersteht.

3.3.3. Abschließende Betrachtung des Konzepts

Neben der grundlegenden Kritik an diesem Konzept, die ebenso an jeglichem Ansatz zur strategischen Früherkennung anzubringen ist, dass kein vollständiger Schutz vor Überraschungen zu erreichen ist⁹⁴, zeigen sich Diskrepanzen zwischen den theoretischen Vorgaben, die Ansoff in den kurz dargelegten Grundzügen und den weiteren Verfahrensweisen getroffen hat, und den praktischen Bezügen.

⁹⁴ vgl. Konrad, 1991, S.56.

Bewusst folgen wir sogenannten Schwachen Signalen nicht!

Neuhaus, 2000.

In seiner Untersuchung geht Konrad hier auf drei Merkmale ein, die er in seiner Arbeit besonders untersucht hat⁹⁵, von denen hier zwei kurz genannt werden sollen, die bei weiterer Betrachtung Relevanz gewinnen werden. Zum einen wurde in Konrads Untersuchung aufgezeigt, dass nicht zu klären ist, in wie weit Schwache Signale durch Individuen aufzunehmen sind, da der Mensch durch eine begrenzte Informationsverarbeitungskapazität gegen die Aufnahme von Schwachen Signalen angelegt ist. Andererseits ist es aber letztlich auch die Informationsverarbeitungskapazität, die ein Umsetzen von Schwachen Signalen im Unternehmen ausmacht, so dass ein Überleiten von der Betrachtung des Individuums hin zu einer ganzheitlichen Betrachtung des Unternehmens stattfinden kann.

Sicherlich ist dies noch weiter zu betrachten, nachdem im nachfolgenden Abschnitt kurz Möglichkeiten dargestellt wurden, die die heutige Umsetzung der Gedanken der Früherkennung betreffen.

In den grundlegenden Gedanken zeigen sich aber sowohl bei Ansoff, als auch bei Aguilar, verschiedene Merkmale, die dem Interessenbereich und insbesondere der dieser Arbeit zugrunde liegenden Zielsetzung weitreichende Unterstützung bieten. Die negativen Kritikpunkte sind dabei sicherlich nicht zu verwerfen, jedoch sind die nutzbringenden Denkanstöße für eine weitere Verwendung in einem zu schaffenden Interessenbereich vorzusehen.

Zuvor soll jedoch ein kurzer Exkurs eine Problemstellung beleuchten, die bei jeglichen Ansätzen zur Früherkennung berücksichtigt werden muss. Mit Blick auf das eben dargestellte Konzept der Schwachen Signale bietet sich nachfolgende

⁹⁵ vgl. Konrad, 1991, S.254ff.

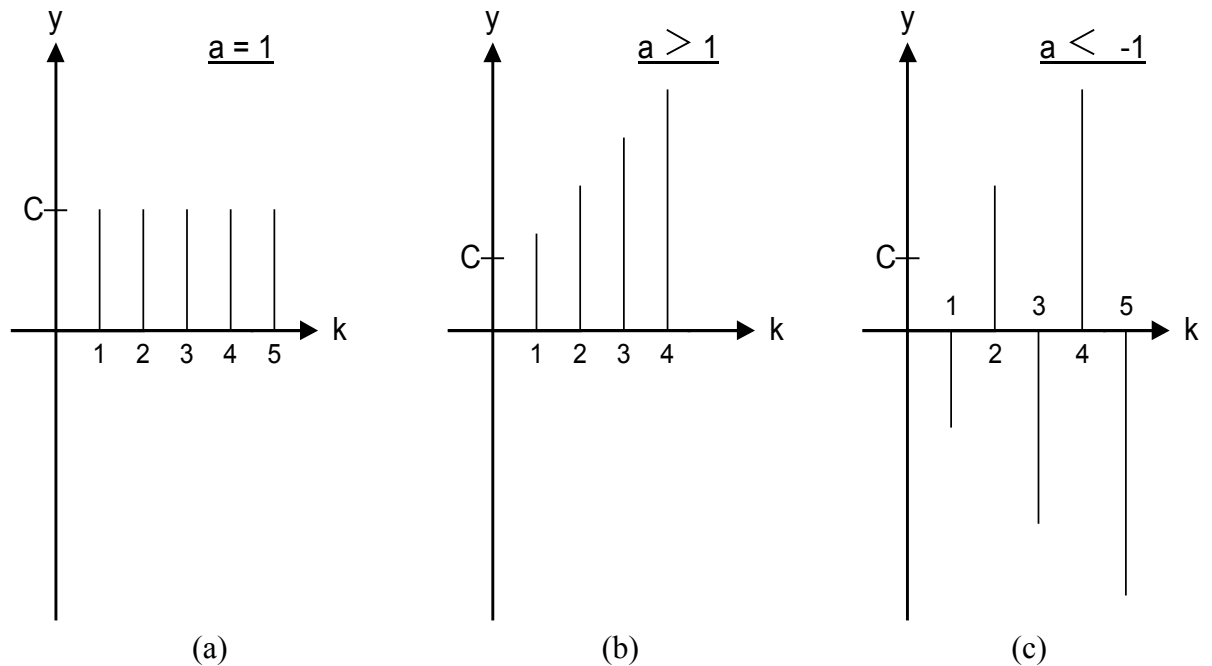
Betrachtung an, jedoch ist sie ebenso auf Merkmale der Wahrnehmung zu übertragen, wie sie im Kapitel 7 beschrieben werden.

Verhalten sich Schwache Signale (in der Übertragung ist die Frage nach Merkmalen der Wahrnehmung zu stellen) grundsätzlich so, wie dies durch Abbildung 4 impliziert wurde? Sicherlich nicht. Vielmehr ist die Sichtweise so zu verändern, dass durchaus andere Entwicklungen dieser Signale in die Überlegungen der umsetzenden Unternehmen einbezogen werden müssen. Ein Ansatz hierzu ist mit Hilfe von Bildern aus dem Bereich der Differenzgleichungen darzustellen. Die Untersuchung dynamischer Vorgänge mit Hilfe von Modellen in diskreter Zeit, wobei diese in Differenzgleichung(en) verwandelt werden, indem die Länge der einzelnen Zeitabstände gegen 0 streben⁹⁶, soll dabei nur ein weiterführender Aspekt sein, denn mit besonderem Augenmerk ist die Veränderung von Lösungen zu betrachten, wie dies an einem ausgewählten Beispiel nachfolgend dargestellt werden soll⁹⁷.

Die bei diesem Beispiel interessierende Funktion $y_{k+1} = a \times y_k$ ($k \in S$, $S \in \mathbb{R}$), wobei a konstant sein soll, und sich somit die allgemeine Lösung vereinfacht zu $y_k = C \times a^k$, wird untersucht auf den Einfluss des Koeffizienten a auf den Verlauf der abhängigen Variablen y_k , C wird dabei als positiv angenommen. Für die ausgewählten Fälle $a = 0$, $a > 1$ und $a < -1$ wird in den nachfolgenden Abbildungen zu zeigen sein, dass vollständig verschiedene Resultate Schatten werfen auf pauschale Aussagen zu Schwachen Signalen.

⁹⁶ vgl. Krause / Neumann, 1999, S.3

⁹⁷ vgl. Rommelfanger, 1986, S.30ff

Abb. 5 a-c: Änderungen in Abhängigkeit von a

Quelle: Rommelfanger, 1986, S.31f.

Es ist leicht zu erkennen, dass in Abhängigkeit des Koeffizienten als Extreme sowohl ein konstanter Verlauf als auch ein oszillierend divergenter Verlauf von y_k möglich ist.

Eine Übertragung dieser Erkenntnisse auf das Konzept der Schwachen Signale mag zunächst eine vollständige Ablehnung dessen hervorrufen, da lediglich die Abbildung 4 b der Konzeption entspricht und hierin eine abgestufte Reaktion eines Unternehmens auf schwache Signale zweckmäßig und nachvollziehbar erscheint. Zurückgreifend auf die einfache Definition Ansoffs ist jedoch kein kritischer Ansatzpunkt hierzu erkennbar, denn es ist bei dem Konzept grundsätzlich von Entwicklungen auszugehen, über die lediglich teilweise Informationen verfügbar sind und somit Erkenntnisse über die fortschreitende Entwicklung kaum vorhanden sein können, folglich ist zunächst eine schwache Reaktion auf ein Schwaches Signal durch das betreffende Unternehmen durchzuführen. Hinzukommend wäre der Frage nachzugehen in welchen

Zusammenhängen oszillierende Verläufe auftreten und ob diese in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen nicht eher eine untergeordnete Rolle spielen.

Weiterführende Gedanken allgemeiner Art hierzu betreffen maßgeblich den Bereich der Wahrnehmung, dort soll dieser Aspekt wiederholt aufgegriffen werden.

4. Früherkennung in Thematiken der heutigen Betriebswirtschaftslehre

Nachdem in Schlaglichtern der gedankliche Entwicklungsgang der Früherkennung aufgezeigt wurde, bedarf es nun der Darstellung der Methoden mit denen diese theoretischen Vorgaben aus den 80er Jahren mit Leben gefüllt wurden. Einige Kritiken an den beschriebenen Konzepten wurden bereits deutlich, so dass es nicht verwundern kann, dass teilweise Abweichungen in der praktischen Anwendung aufzufinden oder auch Mischformen anzutreffen sind. Auch hier ist lediglich die Darstellung ausgewählter Methoden und Konzepte gewählt, um einen Einblick in diesen Bereich zu geben, der die heutige betriebswirtschaftliche Früherkennung kennzeichnet. Wie schon in Kapitel 3, so ist auch hier immer zu betrachten welche Kritik an diesen Methoden und Techniken jeweils anzubringen ist, wie diese Kritik zu handhaben ist, um die Zielsetzung eines Interessenbereichs unterstützen zu können und um Schwächen dieser Thematiken bewusst zu machen, diese zu nutzen oder abzuschwächen.

4.1. Quantitative Prognosemethoden

Wie schon kurz im Abschnitt 3.1.3. die Methoden der Statistik angesprochen und auch anschließend kritische betrachtet wurde, so wurde aber auch festgestellt, dass diese Prognosemethoden nur schwer in einen Zusammenhang mit strategischer Früherkennung zu bringen sind. Wie dieser Zusammenhang denkbar erscheint, soll nach einer kurzen Darstellung dieser Prognosemethoden betrachtet werden.

4.1.1. Auffächerung des Oberbegriffs

Die Methoden, wie sie im weiteren Verlauf aufgezeigt werden, zeigen ihre Gemeinsamkeit in ihrer Gründung auf mathematisch-statistische Verfahren. So sind unter dem Oberbegriff der Quantitativen Prognosemethoden

- Trendextrapolationen, diese schließen die Methoden der Kleinsten Quadrate, der Gleitenden Durchschnittsrechnung, der Exponentiellen Glättung und der Indirekten Trendextrapolation ein,
- Einfache und Multiple Regressionsanalyse und
- Querschnittsanalysen, die zu unterscheiden sind in statische und dynamische Querschnittsanalysen

zu fassen⁹⁸, wobei diese sicherlich noch zu ergänzen sind um einige Ansätze, hierbei ist zu nennen bspw. die Substitutionsanalyse, die sich jedoch im weitesten auf die dargestellten Methoden beziehen oder auf ihnen aufbauen.

Beziehen sich die Querschnittsanalyse und die Regressionsanalyse auf in der Vergangenheit beobachtete Größen⁹⁹, mit deren Hilfe Zeitreihen gebildet werden, die eine Entwicklung in die Zukunft projizieren, so passt die Trendextrapolation an die Vergangenheitswerte einer Zeitreihe ein Polynom an, das die Summe der quadrierten Abweichungen zwischen Zeitreihe und Trend minimiert - das Ergebnis stellt dann einen Trend dar, der kurzfristige Schwankungen einer bisher bekannten Zeitreihe vernachlässigt und so nur die Richtung der Zeitreihe angibt¹⁰⁰.

⁹⁸ vgl. Gisholt, 1976, S.90-103

⁹⁹ vgl. Backhaus et al., 1994, S.3ff ; Gisholt, 1976, S.102

¹⁰⁰ vgl. Hansmann, 1983, S.104.

4.1.2. Einsatzmöglichkeiten der Quantitativen Prognosemethoden

Die Kritik, dass all diese Methoden auf Daten aus der Vergangenheit beruhen, ist nicht von der Hand zu weisen. Folglich muss die Grundannahme zu ihrer Anwendung darin liegen, dass sich der zu untersuchende Gegenstand nicht oder nur kaum in seinem Verhalten im Laufe der relevanten Zeitspanne verändert. Dies ist hinsichtlich der jeweiligen Umwelt zu hinterfragen und wird sicherlich mit einer ansteigenden Dynamisierung der Unternehmensumwelt nur auf immer geringere Bereiche zu beziehen sein.

Stellen wir hinzukommend den Bezug zu strategischer Früherkennung her, so ist hierbei auch der zunehmende Zeithorizont zu betrachten. Allgemein erscheinen die Methoden der Regressionsanalyse und der Querschnittsanalyse in einem Zeitraum von 4 - 6 Jahren so unsicher, dass sie ihre praktische Bedeutung verlieren¹⁰¹ und lediglich die Trendextrapolation in strategischer Hinsicht Anhaltswerte bieten kann.

4.2. Delphi-Methode als Bestandteil der Früherkennung

Neben der Szenariotechnik, die im weiteren ebenfalls dargestellt werden soll, ist die Delphi-Methode ebenso unter den Oberbegriff der qualitativen Prognosemethoden zu fassen, wie weitere Befragungs- und Problemlösungsmethoden¹⁰². Da die Delphi-Methode wichtige Merkmale anderer Befragungsmethoden beinhaltet, ist sie hier exemplarisch zu wählen und zu beschreiben, so dass Methoden ähnlicher Art hier nicht weiter betrachtet werden.

¹⁰¹ vgl. Hansmann, 1983, S.104; die Zeitangabe ist unter zuvor getroffenen Einschränkungen zu verstehen

¹⁰² vgl. Gisholt, 1976, S.X

4.2.1. Intention zur Delphi-Methode

Die Form der hier zu betrachtenden Befragungsmethode hat sich an bekannter Stelle ihren Namen entliehen. Der Apollo-Tempel zu Delphi, der hier den Ausgangspunkt der Namensgebung bildet, beherbergte in der Antike das bekannte Orakel, welches durch eine ältere Frau betrieben wurde, die in Dampf eingehüllt und durch Trennwände vor Blicken geschützt, den Glauben nutzte, dass sie von Apollo als Medium verwendet würde. So richteten Wissbegierige ihre Fragen an Propheten, die diese an das Orakel weitergaben, welches nun in Form der älteren Dame und unter unartikulierten Schreien die Antwort des Gottes gab, wobei den Propheten die Aufgabe zukam diese Äußerungen zu deuten und in Hexameterform niederzuschreiben¹⁰³. Hierzu überliefert Heraklit:

Der Herrscher des Orakels sagt dabei nichts, verbirgt nichts, sondern deutet nur an; er gibt Zeichen, und wenn sich die Menschen in der Auslegung seiner Weissagungen irren, so ist dies nicht seine Schuld.

Mag dieser Satz im übertragenen Sinne heutzutage nicht mehr vollständig zutreffen, so liegt dies sicherlich darin begründet, dass Experten befragt werden, die in ihren Äußerungen deutlich und konkret werden. So steht, wie auch bei anderen Befragungsformen, im Mittelpunkt der Delphi-Methode die Äußerung von Experten zu bestimmten Themenbereichen. Diese können, wie in diesem Zusammenhang interessierend, eine Prognose oder eine andere Meinung oder Abschätzung beinhalten. Während jedoch in anderen Fällen die Möglichkeit besteht, dass Interaktionen zwischen den Teilnehmern durch gruppensdynamische oder andere soziale Aspekte Einfluss auf das Urteil Einzelner haben können, so soll dies bei der Delphi-Methode ausgeschlossen werden. Um dies zu erreichen findet kein Treffen der Teilnehmer statt, in dem eventuelle Ansätze diskutiert

¹⁰³ vgl. Zerres, 1989, S.145

werden könnten, vielmehr wird darauf Wert gelegt, dass die Befragten nicht in Kontakt miteinander kommen und so ihr Urteil unbeeinflusst treffen können¹⁰⁴. Diese Vorgaben lassen die Definition für Delphi-Methoden zu, als „eine durch eine Monitorgruppe gesteuerte, mehrere Runden umfassende Befragung einer untereinander anonymen Gruppe von Experten, für deren subjektiv-intuitive Prognose ein Konsens angestrebt wird“¹⁰⁵. Wie dieser Konsens zu bilden ist, geht aus der Art der Durchführung einer Befragung nach der Delphi-Methode hervor.

4.2.2. Der Verlauf einer Expertenbefragung nach der Delphi-Methode

Wie schon in der Antike bedarf es auch heute eines Anstoßes durch Personen, die hinsichtlich einer bestimmten Fragestellung Klarheit haben wollen, damit die Delphi-Methode beginnen kann. Ebenso wie damals wird die Fragestellung an Mittler gegeben, damals die Propheten heute die Monitorgruppe, die die Fragestellung aufarbeiten und den Befragungsprozess hinsichtlich Inhalt, Form und Dauer planen und gestalten. Zeigte sich im letzten Punkt schon eine Abweichung zum antiken Vorbild, so ist mit dem Schritt der Auswahl der Experten die Unterscheidung offensichtlich. Die Auswahl sollte dabei so erfolgen, dass die Experten untereinander anonym bleiben, der Grad des Wissens um den interessierenden Bereich ist dabei durch die Monitorgruppe festzulegen. So ist es zum einen denkbar, dass alle Experten ähnlich qualifiziert sind auf dem fraglichen Gebiet, ebenso ist aber auch eine Qualifizierung möglich, die sich auf jeweils nur einen Teilbereich bezieht¹⁰⁶. Der Verlauf der Befragung ist in Abbildung 6 veranschaulicht.

¹⁰⁴ vgl. Makridakis et al., 1983, S.653

¹⁰⁵ vgl. Wechsler, 1978, S.23

¹⁰⁶ vgl. Makridakis et al., 1983, S.654f.

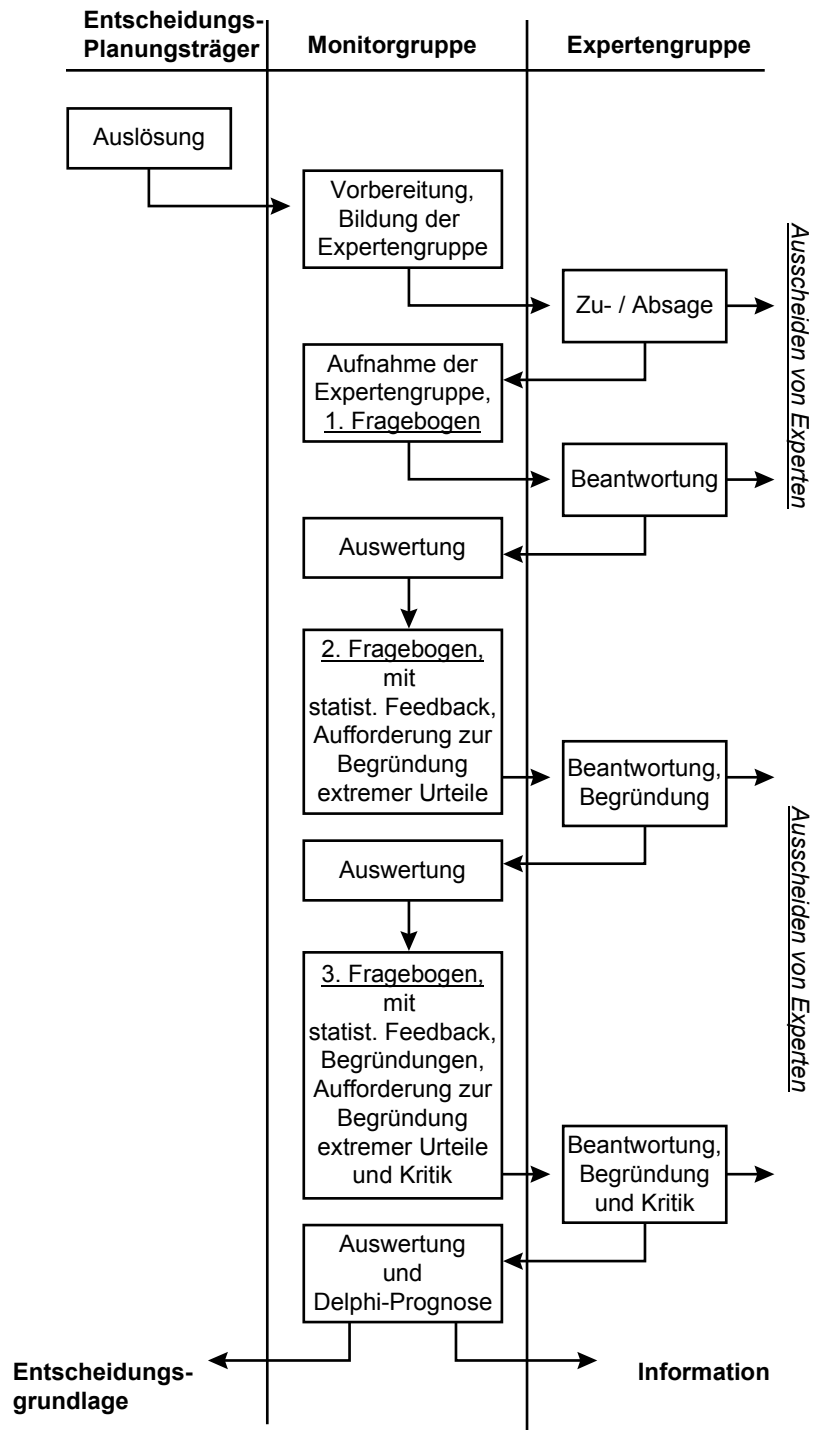


Abb.6: Ablaufschema der Delphi-Methode (Standard)

Quelle: nach Wechsler, 1978, S.25.

Mit der Ausgabe des ersten Fragebogens startet somit der Kern des Delphi-Prozesses. Mit Beantwortung dieser Fragen und deren Rücksendung an die Monitorgruppe zeigt sich nachfolgend ein weiterer prägender Bestandteil dieser Methode, indem die Monitorgruppe die erhaltenen Antworten auswertet, soweit möglich aus den erhaltenen Werten den Median und Quartile berechnet und diese Ergebnisse -neben anderen - den Experten mit dem 2.Fragebogen zum gleichen Interessengegenstand zurücksendet, wobei die Expertenmeinungen, die im oberen oder unteren Quartil liegen, zu begründen sind¹⁰⁷. Ohne genaue Kenntnis von den Aussagen der anderen Experten zu haben, kann der Befragte nun aber erkennen, in welchem Bereich seine eigene Aussage liegt, dies ermöglicht, Meinungen zu korrigieren oder zu präzisieren, aber auch an der Aussage festzuhalten und diese möglicherweise zu begründen. Mit der Rücksendung der zweiten Fragebögen beginnt die Monitorgruppe in zuvor geschilderter Weise diese auszuwerten und für einen dritten Fragebogen bereitzustellen. Dieser wird hinsichtlich der ersten Auswertung um die Begründungen erweitert, die von einigen Experten zu ihren abweichenden Aussagen festgehalten wurden, so dass nach Versenden des dritten Fragebogens neben den reinen statistischen Informationen nun auch Argumente anderer bei der Einzelperson zu einem Überdenken der eigenen Position führen kann. Wurde von der Monitorgruppe um eine Kritik an den Begründungen gebeten, so besteht die dritte Rücksendung wiederum aus den Expertenaussagen, die sich nun möglicherweise verschoben haben, aus Begründungen für abweichende Meinungen und aus Kritiken an den in Runde zwei geäußerten Begründungen. Möglicherweise ist hier noch eine weitere Befragungsrunde anzuschließen, falls die angestrebte Konvergenz¹⁰⁸ der Expertenmeinungen noch nicht erreicht wurde. Mit der abschließenden Auswertung und der Bildung der Delphi-Prognose ist der Kernbereich der Delphi-Methode abgeschlossen, der lediglich ergänzt wird durch eine Informationsweitergabe an die Expertengruppe und - wie in der Antike durch die Propheten - dem Ergebnis für die Planungsträger.

¹⁰⁷ vgl. Hansmann, 1983, S.23f.

4.2.3. Schlussfolgerungen und Bewertung der Methode

Auch bei der hier durchgeführten kurzen Betrachtung wird deutlich, in welchen Aspekten die Vorzüge dieses Verfahrens zu sehen sind. Zum einen wurde schon die Vermeidung von Gruppenzwängen durch die anonyme Befragungsart genannt. Hieraus resultierend sind auch Meinungen zu erhalten, die sonst möglicherweise unterdrückt oder abgeändert worden wären. Durch den Einsatz und die Dienste der Monitorgruppe werden die Prognosen durch Kenngrößen kontrolliert und durch die Rückkopplung mit Hilfe der statistischen Werte und der Begründung extremer Aussagen werden auseinanderstrebende Expertenmeinungen aufgefangen. Zudem ist die mehrfache Eingabe der Frage in den Kreis der Experten für jeden Befragten seinerseits ein Moment, an dem die von ihm vertretene Position wiederholt zu überdenken ist, so dass weitere Erkenntnisse einfließen können.

War die Anonymität bei den Vorzügen dieser Methode zu nennen, so ist sie auch bei den Nachteilen anzuführen, da sie einen Lernprozess zwischen den Experten behindert. Zwar wird durch die Rückkopplung und die Informationsdienste der Monitorgruppe dies versucht aufzufangen, jedoch ist die Auswirkung nicht so zu erwarten, wie dies bei direkten Diskussionen möglich ist. Dabei hat die Rückkopplung ihrerseits mit dem Nachteil zu kämpfen, dass vorsichtige Schätzungen überhand gewinnen, da die Befragten einer Begründung ausweichen wollen. Dies begünstigt zwar die Nachvollziehbarkeit, denn die Experten, die mit ihren gemäßigten Aussagen nun außerhalb der mittleren Quartile liegen, werden nun zu Begründungen aufgefordert und engen somit den relevanten Bereich und dessen Nachvollziehbarkeit ein, jedoch ist für eben diesen Bereich der mittleren Quartile keine Nachvollziehbarkeit gegeben, die Einschätzungen sind subjektiver Natur. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage zu stellen ob eine

¹⁰⁸ vgl. Berndt, 1996, S.292f

Argumentationsfolge so ausreichend ist und letztlich auch ob eine Konsensbildung dieser Art mit Blick auf die Thematik der Früherkennung hilfreich ist – beides lässt sich offensichtlich bezweifeln und hebt eine andere Intention zum Einsatz der Delphi-Methode in den Vordergrund.

Als weitere negative Punkte sind sicherlich auch ein starres Befragungsschema zu nennen, das neuen Aspekten, die während des Befragungsprozesses auftreten, nicht gerecht werden kann¹⁰⁹. Im Rahmen einer Früherkennung, wie sie in diesem Zusammenhang von Interesse ist, bleibt unklar, in welcher Weise die Untersuchungsgegenstände vorgegeben werden. Auch der Verzicht auf einen Beurteilungszeitraum oder die Vorgabe dessen auf nicht nachvollziehbaren Entstehungswegen sind aus dieser Sicht zu hinterfragen, denn allein die Delphi-Methode kann und soll dies sicherlich nicht leisten.

4.3. Die Szenariotechnik - der zentrale Punkt?

Diese Frage mag sich stellen, wenn man in der Literatur verfolgt, wie sich die Szenariotechnik entwickelt hat und welches große Spektrum der Früherkennung in ihr behandelt wird. So ist an dieser Stelle die Szenariotechnik eingehend zu betrachten, wobei jedoch der Schwerpunkt weniger auf den einzelnen Maßnahmen im Rahmen der Szenariotechnik liegen soll, als vielmehr auf den Möglichkeiten, Zielen und zu erwartenden Resultaten, die sie erbringen kann.

Mit Blick auf den zu betrachtenden Interessenbereich wird sich das Augenmerk schon jetzt auf die Initiierung und Intention der Szenariotechnik richten und so Möglichkeiten zur Nutzung im Interessenbereich andeuten. In gleicher Weise wird sich auch den Kritiken zuzuwenden sein, die sich mit dem Anspruch der Technik befassen und dieser Technik in alleiniger Bewertung begegnen.

¹⁰⁹ vgl. Hansmann, 1983, S.25f

4.3.1. Entwicklung und begriffliche Bedeutung der Szenariotechnik

Wie schon zu Beginn bei der Betrachtung des Interessenbereichs die Parallelen zwischen militärischem und wirtschaftlichem Vokabular aufgezeigt wurden, so ist bei näherer Untersuchung der Szenariotechnik zu erkennen, dass Grundzüge aus dem militärischen Bereich entstammen und sich in Ansätzen bereits bei Clausewitz wiederfinden lassen¹¹⁰, indem er die Wechselwirkungen der im Krieg zu beobachtenden Handlungsweisen betrachtet, die Situation der Informationslage berücksichtigt und hieraus Schlüsse zieht, die in allgemeiner Betrachtungsweise zu Entschlüssen führen, also zukunftsweisend sind¹¹¹. War dies bei kritischer Betrachtung erst ein Ansatzpunkt auf dem Weg zu heute bekannten Szenarien, so kann der militärische Bereich in diesem Zusammenhang in den 50er Jahren sicherlich mit den Untersuchungen Kahns¹¹² auf Szenarien verweisen, die auch nach heutigen Gesichtspunkten dem Verständnis „Szenario“ entsprechen. Die Betriebswirtschaft nahm sich dieser Ansätze in den 70er Jahren an, als erste Szenarien für öffentliche Auftraggeber und private Industrie entwickelt wurden. Was aber ist genau ein „Szenario“, von dem in diesen Zusammenhängen immer gesprochen wird? Die Definition haben in diesem Zusammenhang Geschka, Hammer sehr prägnant getroffen, indem sie sagen, dass „Szenarien ... systematisch und nachvollziehbar, aus der gegenwärtigen Situation heraus entwickelte, mögliche Zukunftsbilder sind“¹¹³. Nachfolgend sollen mit Hilfe der in dieser Definition geforderten Merkmale die Grundlagen der Szenariotechnik näher beleuchtet werden, um die weitreichenden Möglichkeiten auf dem Gebiet der Früherkennung zu erkennen, aber auch um Grenzen aufzuzeigen, bei denen die Szenariotechnik Ergänzungen bedarf.

4.3.2. Praktikabilität der Szenarienerstellung

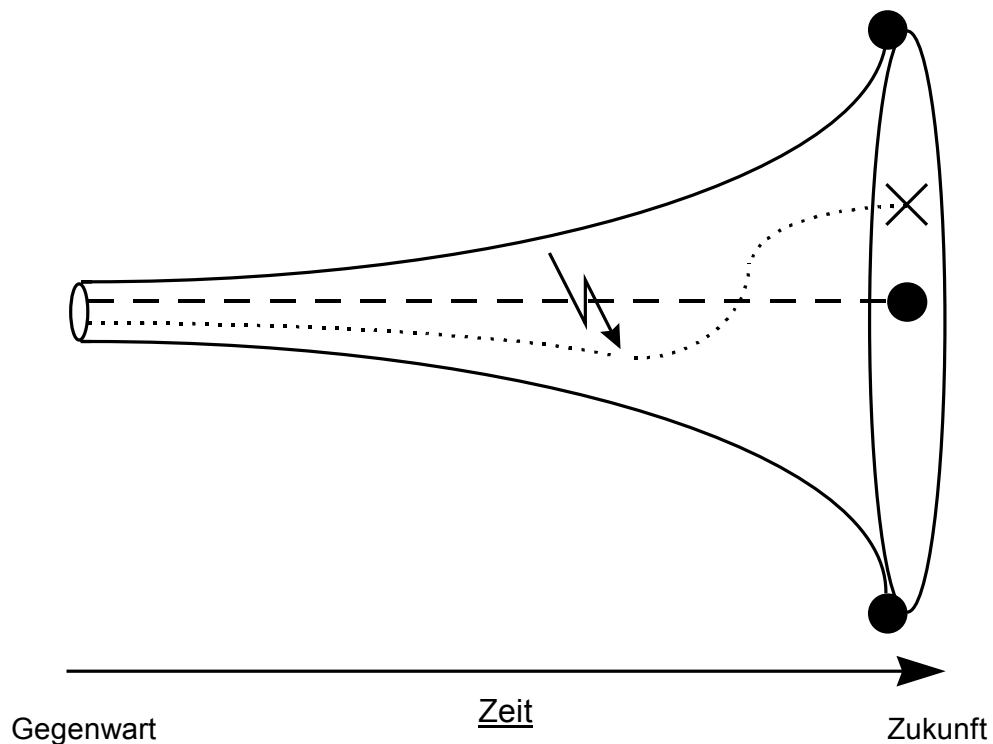
¹¹⁰ vgl. Clausewitz, Hahlweg, 1973, S.192ff

¹¹¹ vgl. Clausewitz, Hahlweg, 1973, S.236

¹¹² vgl. Reibnitz, 1987, S.12

Zum Einsatz der Szenariotechnik in der Betriebswirtschaftslehre führten die in der modernen Unternehmensumwelt immer schneller aufeinanderfolgenden Technologiesprünge und Erkenntniszuwächse, die deutlich machten, dass quantitative Prognosemethoden bei weit in die Zukunft reichenden Aussagen schnell an ihre Grenzen stoßen. So ist es nicht verwunderlich, dass mit der Szenariotechnik ein Instrument zu Hilfe gezogen wurde, das gerade diesen Störfaktoren Rechnung trug und das weiterhin Verwendung findet.

Ausgehend von der zuvor getroffenen Definition lässt sich der Verlauf der Szenariotechnik wie in Abb.7 veranschaulichen:



● = Trendszenario und Extremszenarien

X = Szenario (Bild einer denkbaren zukünftigen Situation)

⚡ = Störereignis

Abb. 7: Denkmodell zur Darstellung von Szenarien

Quelle: nach Zerres, 1989, S.70

¹¹³ vgl. Geschka, Hammer, 1986, S.241

Es ist zu erkennen, dass ausgehend von einem bestimmten Problem- oder Aufgabenbereich künftige Situationen durch Darstellung logischer Schrittfolgen erarbeitet werden, wobei der Trichter in dieser Abbildung immer die Grenze möglicher Extremszenarien im Zeitverlauf verdeutlicht. Hierbei handelt es sich entsprechend um ein Aufgabenfeld, das längere Zeit zu überschauen ist und bei dem kaum Änderungen erwartet werden und erst nachfolgend die Extremszenarien stark auseinanderlaufen. Andere Problembereiche verhalten sich möglicherweise in anderer Form, so dass schon frühzeitig diese Extremszenarien stark voneinander abweichen, jedoch im weiteren Verlauf annähernd konstant verlaufen. Die in die Zukunft projizierte Schnittfläche des Trichters zeigt nun um ein bestimmtes Trendszenario und innerhalb der Grenzen der Extremszenarien eine Fläche, in der zukünftige Szenarien darstellbar wären. Die gestrichelt dargestellte Linie stellt die Entwicklungslinie eines Szenarios dar, die sich durch ein Störereignis beeinflusst verändert und durch nachfolgende Entscheidungen und Maßnahmen reguliert. Nicht dargestellt, aber denkbar ist sicherlich auch der Verlauf einer tatsächlich eintretenden Zukunft, die sich außerhalb des Trichters bewegt, da möglicherweise doch Ereignisse unberücksichtigt geblieben sind, die das Zukunftsbild verschoben haben¹¹⁴. Wege, die zum Aufbau von Szenarien führen, stellen Geschka und Hammer dar¹¹⁵. Sie unterteilen die Entwicklung von Szenarien in acht Schritte, deren kurze Beschreibung zum Verständnis der Grundlagen dieser qualitativen Prognosemethode beitragen soll.

Im ersten Schritt ist das Untersuchungsfeld zu definieren und zu strukturieren. Hier ist neben der exakten Formulierung der Aufgabenstellung Hintergrundwissen zu diesem Themenbereich aufzubereiten und ggf. Deskriptoren und Parameter zu ermitteln, mit deren Hilfe der gegenwärtige Zustand zu erfassen ist. Nachfolgend ist im zweiten Schritt das Aufgabenfeld auf seine externen Einflussfaktoren hin zu untersuchen und diese Faktoren in ihrer Wirkung auf den Untersuchungsgegenstand und in Wechselbeziehungen untereinander zu beschreiben. Die Zusammen-

¹¹⁴ vgl. Berndt, 1996, S.285

hänge lassen dabei die Bildung von Oberbegriffen zu. Als dritte Stufe sind zu diesen ermittelten Bereichen wiederum Deskriptoren zu bilden, die weitestgehend alle Einflussfaktoren abdecken¹¹⁶. Auf diesen Ist-Zustand aufbauend werden die zukünftigen Entwicklungen der Deskriptoren mit Hilfe von Experten, Recherchen oder dem Einsatz weiterer Prognosemethoden vorhergesagt. Hierbei wird sich zeigen, dass für einen Teil klare und eindeutige Verläufe in die Zukunft darstellbar sind, während für andere, sogenannte „kritische Deskriptoren“, durchaus alternative Annahmen aufzustellen sind. Als vierte Maßnahme ist nun zu prüfen, in wie weit die Annahmen konsistent sind, so dass sich Annahmebündel ergeben, die wiederum zu wenigen Sätzen reduziert werden, so kann in die fünfte Stufe übergegangen werden. In dieser sind den Annahmebündeln der kritischen Deskriptoren nun die Prognosen der unkritischen Deskriptoren aus Schritt 3 hinzuzufügen. In Zeitschritten werden mit Hilfe dieser Vorhersagen aus der Gegenwart heraus Szenarien entwickelt, bis das zuvor definierte Zieljahr erreicht ist. Die Analyse von Störereignissen¹¹⁷ bildet den 6. Schritt. Die ermittelten Störereignisse werden isoliert betrachtet und nachfolgend in ein Szenario eingebettet, so dass sich die Auswirkung analysieren lässt.

„In der zweiten Hälfte der 80er Jahre haben wir in einem Szenario den Mauerfall als ‘absurden Störfall’ mitbetrachtet.“

Neuhaus, 2000.

¹¹⁵ vgl. Geschka, Hammer, 1986, S.245ff.

¹¹⁶ vgl. Geschka, Hammer, 1986, S.248.

Die zu berücksichtigenden Deskriptoren werden in der Quelle unterschieden in quantifizierbare, die keine Schwierigkeit aufwerfen und nicht quantifizierbare, die lediglich durch Einschätzungen auf Skalen abgebildet werden können.

¹¹⁷ vgl. Geschka, Hammer, 1986, S.249

Die Autoren definieren Störereignisse als „plötzlich auftretende Ereignisse, die vorher trendmäßig nicht erkennbar waren und eine Entwicklung in eine andere Richtung lenken“.

Im nachfolgenden Schritt wird wiederum der Bezug zur ursprünglichen Aufgabenstellung hergestellt, so lassen sich nun für den unternehmensrelevanten Bereich Konsequenzen ableiten, die im achten und letzten Schritt in der Konzipierung von Maßnahmen mündet.

Der hier dargestellte Verlauf zur Erstellung von Szenarien bedarf offensichtlich eines hohen Zeiteinsatzes. Für kleine Unternehmen oder für Fallbeispiele ist dabei schon von drei Tagen mit vorgeschalteten Planungsgesprächen und nachfolgenden Umsetzungsberatungen auszugehen. Dieser Zeiteinsatz ist für umfangreichere Szenario-Projekte nicht zu halten, so können bei umfangreicher und gewissenhafter Bearbeitung bis zu acht Monate vergehen, bis letztlich der Vorgang seinen Abschluss findet¹¹⁸.

4.3.3. Kritische Betrachtung der Szenariotechnik

Die Szenariotechnik deckt auszugsweise die Erwartungen an ein System zur Erkennung von Chancen und Risiken mit einem Zeithorizont von bis zu 15 Jahren¹¹⁹. Die zuvor beschriebene Vorgehensweise zur Erstellung von Szenarien macht deutlich, dass systematisch und nachvollziehbar aus der Gegenwart heraus, wie in der Definition gefordert, Bilder der Zukunft entwickelt werden, mit denen im strategischen Bereich eines Unternehmens zu arbeiten ist. Neben den Vorteilen¹²⁰, die in einem frühzeitigen Erkennen von möglichen Chancen und Risiken liegen, bietet die Szenariotechnik aber auch alternative Entwicklungen, besonders bei der Berücksichtigung von Störgrößen, so dass auch hier dem Unternehmen Möglichkeiten zur Vorbereitung gegeben werden. Ob jedoch „bei der Entwicklung eines längerfristigen Frühwarnsystems schließlich zwangsläufig auf die Aussagen der Szenarien abgestellt werden muss“¹²¹ soll zunächst noch zu hinterfragen bleiben, denn ungeklärt bleibt zunächst, wie der Grundstein zum

¹¹⁸ vgl. Reibnitz, 1987, S.215

¹¹⁹ vgl. Stührenberg, Töpken, 1996, S.66

¹²⁰ vgl. Reibnitz, 1987, S.226f

ersten Schritt der Szenarioerstellung gelegt wird, woher der Ausgangspunkt der gesamten Untersuchung entstammt. Die Erstellung von Szenarien für Geschäftsfelder¹²² - bestehende oder auszubauende - ist nachvollziehbar, ebenso eine Aussage zur Erstellung von Grobszenarien¹²³, die zu bestimmten, generell interessierenden Themen für mehrere Branchen oder übergeordnete Bereiche erstellt werden. Nicht geklärt ist dabei jedoch weiterhin, durch welchen Anstoß der Umfang und Ausgangspunkt determiniert ist¹²⁴. Auch die in vielen Fällen zielgerichtete Untersuchung der Szenariotechnik beschränkt diese auf einen bestimmten vorgegebenen Bereich und eine bestimmte vorgegebene Zeitspanne. Somit lässt sich auch festhalten, dass Entwicklungen, Merkmalen und Tendenzen, die nicht zwingend der vorgegebenen interessierenden Thematik zuzuordnen sind, in dieser Technik keine Aufmerksamkeit zukommt. Die letztlich darzustellende Prognose der Szenariotechnik ist jedoch auch eine Annahme über ein mögliches Zukunftsbild, die sich zusammensetzt aus einer Vielzahl von kleinen Annahmen, die durch quantitative und qualitative Prognosemethoden erwachsen und ihrerseits in gedanklichen Verknüpfungen aufgehen. Hier mag deutlich werden, dass der in Abbildung 7 aufgezeigte Trichter in seiner Schnittfläche unzählige Möglichkeiten bereithält – sie bilden jedoch nur Zukunftsbilder zu der vorgegebenen Thematik ab. In diesem Punkt ist ein Vergleich mit dem Weak-Signals-Konzept zu ziehen. Während sich im Konzept Ansoffs das Unternehmen phasenweise dem Verlauf der Schwachen Signale annähert und sich bei verstärkenden Signalen auch die Maßnahmen des Unternehmens verstärken - womit die drohende Vielzahl von Alternativen umgangen wird, da man sich parallel zur Entwicklung bewegt, so steht die Szenariotechnik demgegenüber als Instrument, das im vorhinein den zu beschreitenden Weg in die Zukunft beleuchtet. Dabei sieht Gisholt eine weitere Gefahr in der Wirkung eines Szenarios auf den Leser, der in die Versuchung kommt, das Zukunftsbild als vorweggenommene Realität aufzunehmen, anstatt als

¹²¹ vgl. Gomez, 1982, S.13

¹²² vgl. Gomez, 1982, S.11

¹²³ vgl. Reibnitz, 1987, S.15

¹²⁴ vgl. Stührenberg, Töpken, 1996, S.69f.

Perspektive¹²⁵, was die Szenariotechnik für vorbestimmte Teilbereiche leistet. Unter dieser Einschränkung ist diese Technik sicherlich nicht der zentrale Punkt, wie dies zuvor in den Raum gestellt wurde, jedoch ist in Hinblick auf die spätere Gestaltung eines Interessenbereichs auch diese Vorgehensweise für eine weitere Nutzung und Verwendung vorzusehen – jedoch bleibt die Frage, welche Entwicklungen um den Trichter (Abb.7) herum verlaufen und möglicherweise nichts mit der interessierenden Thematik gemein haben, allerdings in weiterer Hinsicht für das Unternehmen Bedeutung gewinnen.

¹²⁵ vgl. Gisholt, 1976, S120

4.4. Praktikabilität für kleine und mittlere Unternehmen

Mit dem Arbeitsheft „Früherkennung“ hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie im August 2000 ein Hilfsmittel herausgegeben, das besonders für kleine und mittlere Unternehmen die Thematik der Früherkennung handhabbar machen soll. Weniger als beispielgebendes Instrumentarium, denn als Ausblick auf heutige Anwendung der Thematik in der Praxis soll in diesem Kapitel auf einzelne Bereiche des Arbeitsheftes eingegangen werden, wobei an dieser Stelle eine kritische Auseinandersetzung mit diesen Bereichen unterbleibt, da lediglich ein Sachstand aufgezeigt wird, der von Unternehmern aus der Praxis für die Praxis entwickelt wurde¹²⁶.

4.4.1. Die Früherkennungstreppe

Mit der Unterscheidung zwischen Früh-, Spät- und Zuspäterkennung grenzen die Autoren des Arbeitsheftes Bereiche gegeneinander ab, die sich nachfolgend in der Früherkennungstreppe zeigen. Während nach ihrem Verständnis Früherkennung einen Ausblick auf die nächsten 5 Jahre wirft, so umfasst die Späterkennung Ereignisse, die sich bereits auf das Unternehmen auswirken, bisher aber unberücksichtigt geblieben sind, jedoch dem Unternehmer noch erlauben aus der eingetretenen Situation das Bestmögliche zu machen. Die Zuspäterkennung beschreibt hier eine Notlage, bei der die Existenz des Unternehmens akut gefährdet ist.

¹²⁶ vgl. Arbeitsheft des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, 2000, Begleitwort

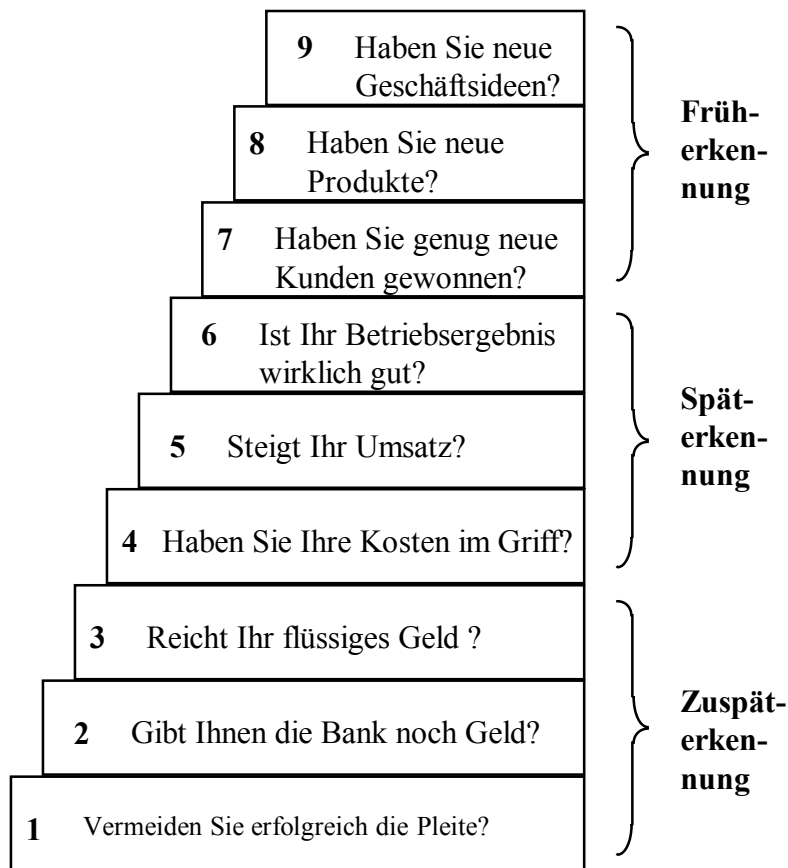


Abb.8: Die Früherkennungstreppe

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2000, S.7.

Die Früherkennungstreppe bildet in diesem Zusammenhang ein Prüfschema für den interessierten Unternehmer mit Hilfe dessen er die Situation seines Betriebes abschätzen kann, indem die gestellten Fragen nach einem klaren ja/nein Muster zu beantworten sind.

„Können Sie alle Fragen uneingeschränkt mit „ja“ beantworten, besitzen Sie ein auf die Zukunft vorbereitetes Unternehmen“¹²⁷.

4.4.2. Der Früherkennungsprozess

Als weiteres Instrument um eine Früherkennung in der genannten Unternehmensgruppe zu verankern wird innerhalb des Arbeitshefts der Früherkennungsprozess aufgezeigt. In diesem Früherkennungsprozess sind über das Erkennen hinaus auch die Punkte der Bewertung, des Handelns und Lernens aufgenommen, wie dies aus nachfolgender Abbildung hervorgeht. Der dabei dargestellte Wirkungszusammenhang, der die Kreisform bewirkt, gründet auf der Rückkopplung, die durch ein Beobachten der Wirkung der eigenen Handlungen erreicht wird und somit zunächst Einfluss auf die nachfolgende Phase des Beobachtens nimmt.

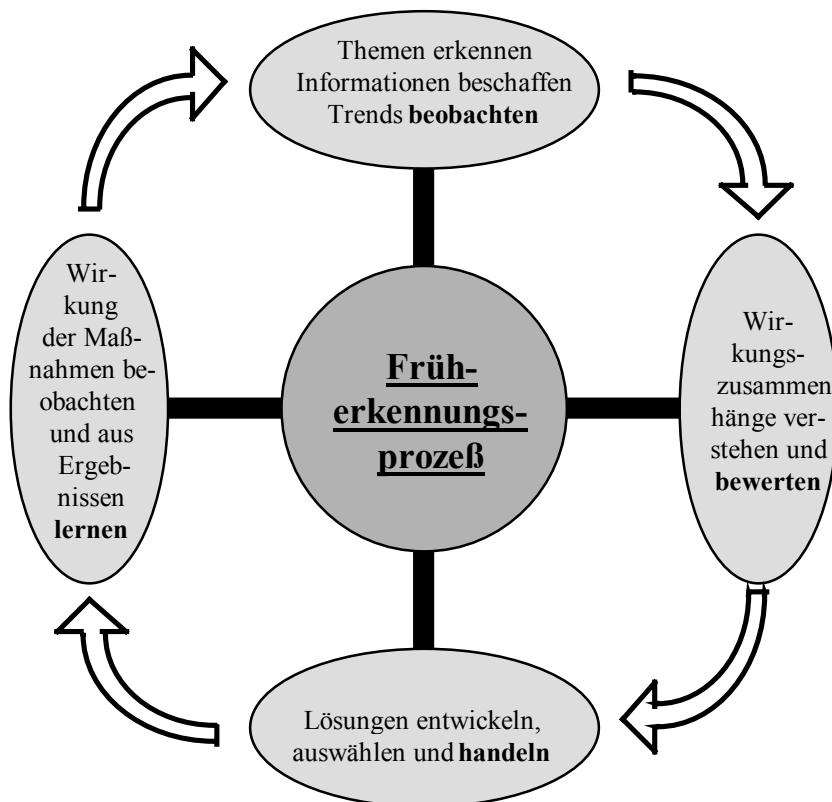


Abb.9: Der Früherkennungsprozess

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2000, S.10.

¹²⁷ vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2000, S.6.

In dem hier zu behandelnden Zusammenhang ist primär die Phase „Erkennen“ von besonderem Interesse, jedoch ist die angebotene Behandlung der Thematik in diesem Arbeitsheft so kurz gehalten, dass kaum präzise Aussagen möglich sind. Lediglich der Verweis auf das Einräumen von Zeit im täglichen / wöchentlichen Arbeitsablauf wird hier vollzogen, wobei allerdings noch nicht auf Möglichkeiten eingegangen wird, wie, durch wen und wann dieses Erkennen erreicht werden soll. Dies wird im weiteren Verlauf des Arbeitshefts bezogen auf drei Themengebiete durchgeführt. Dabei gehen die Autoren über das Beherrschen der Finanzen über das Verbessern der Leistungen hin zur Zufriedenstellung der Kunden.

4.4.3. Folgerungen zum Arbeitsheft

Wie sicherlich schon deutlich wurde, liegt hier keine wissenschaftliche Arbeit vor, die einen theoretischen Erkenntniszuwachs erbringt, - dass dies auch nicht die Intention der Autoren war geht schon aus dem Begriff „Arbeitsheft“ hervor. So ist jede negative Kritik - in vielfacher Hinsicht sicherlich berechtigt - vor dem Hintergrund der Zielgruppe zu sehen und es ist zu bedenken, dass hier ein Instrumentarium geschaffen wurde, mit dessen Hilfe Unternehmensführer möglicher Weise zum ersten Mal mit Thematiken der Früherkennung in Berührung kommen¹²⁸. Jedoch wird durch dieses Heft eine Aussage getroffen, die sicherlich in dem Abschnitt „Früherkennung in Thematiken der heutigen Betriebswirtschaftslehre“ der vorliegenden Arbeit Einzug halten muss und ein Bild der derzeitigen Situation der Früherkennung in den Unternehmen (hier lediglich bezogen auf kleine und mittlere Betriebe) aufzeigt. Hierbei ist besonders darauf zu verweisen, dass Unternehmer aus der Praxis dieses Schema für die Praxis entworfen haben und somit aufgezeigt haben, in welcher Form sie die Thematik angehen und für in der Praxis handhabbar halten.

¹²⁸ vgl. Hammer, 1992, S.7. „Verstärkend in Bezug auf diese skizzierten ‚Führungsschwächen‘ wirken...Unausgereiftheiten der Führungssysteme und –instrumente.“

5. Quellen zur Früherkennung

Neben den in Abschnitt 4 dargestellten Methoden, die sich zunächst in theoretischen Gedankenspielen entwickelt haben und in dieser Form erst nachfolgend den Einzug in die Unternehmen erfuhren, so entwickelten sich Möglichkeiten, die unter anderem auch diese Verfahren mit Leben füllen. Es ist schon angeklungen, dass der Pulsschlag all dieser Verfahren die Information ist, oder sich auf Annahmen stützt, die jedoch ihrerseits auf Informationen unterschiedlichster Art beruhen. Schon jetzt ist es einsichtig, dass sich auch ein zu entwickelnder Interessenbereich dieser Thematik nicht wird entziehen können. Um diesen Bereich näher zu betrachten, soll an dieser Stelle das Augenmerk auf die heutigen Möglichkeiten des Internets und Intranets gelenkt werden, da hiermit die Problematik der Informationsbeschaffung reduziert wird, jedoch andere nun zu betrachtende Problematiken in den Vordergrund treten.

Hinzukommend soll aber auch das Bereithalten von Wissen und die Relevanz von Vergangenen angesprochen und gewertet werden. Erkenntnisse aus dem Bereich der Subjektivität werden hier mit dem Wissen, das ein Subjekt trägt, zu verknüpfen sein, um hieraus Folgerungen für eine weitere Handlungsweise im Interessenbereich zu ziehen.

Es klang bereits an, dass vielfach auf den Begriff der Information zurückzugreifen sein wird, so dass auch hierzu eine kurze nähere Betrachtung auch vor dem Hintergrund der Wertung zu erfolgen hat, um ggf. Ausblicke auf eine optimale Nutzung von Information und so letztlich eine optimale Nutzung eines Interessenbereichs zu geben.

In der nachfolgenden Abbildung wird dies noch einmal deutlich. Zunächst soll an dieser Stelle von einem trivialen Prozess ausgegangen werden, in dem Informationen gesammelt, ausgewertet und schließlich als Entscheidungsgrundlage bereitgestellt werden. Selbstverständlich ist schon hier anzudenken, dass das vorhandene Wissen einer Person diesen Prozess beeinflussen kann, ohne dies in der Abbildung genauer dargestellt zu haben.

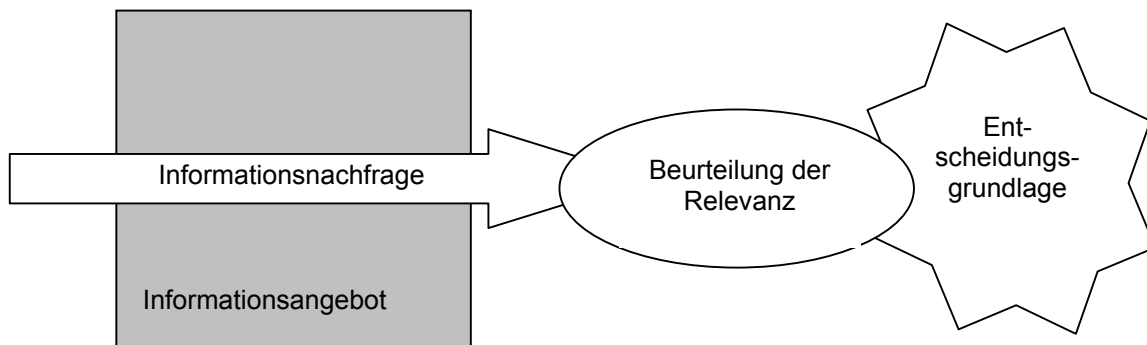


Abb. 10: Vereinfachter Prozess zur Informationsbereitstellung

Mit Abschluss des Kapitels 5 wird wiederholt auf diese Abbildung einzugehen und die Ergebnisse zu verdeutlichen sein.

5.1. Internet und Intranet als Informationsträger

Die Kommunikation, der Datenaustausch und das Bereithalten von Informationen für eine nahezu unbegrenzt große Nutzergemeinschaft auf Computerbasis, wie es das Internet heutzutage darstellt, ist in ihrem Ursprung in den Aktivitäten des US-Departements of Defense zu sehen. An dieser Stelle wurde 1969 eine erste Sitzung auf entfernten Rechnern mit einem Transfer von Daten verwirklicht¹²⁹. Die sich hieraus entwickelnde militärische Nutzung und der Aufbau eines Netzwerkes wurde in den folgenden Jahren vermehrt begleitet und ausgebaut durch die zivilen Bereiche Lehre, Forschung und Entwicklung, so dass zu Beginn der 80er Jahre der militärische Teil in ein eigenständiges Netz ausgegliedert wurde, womit das älteste Intranet, lediglich begriffen als internes Netz, geschaffen war¹³⁰ und das zivile Internet weiter aufgebaut wurde.

5.1.1. Die heutige Internettechnologie

¹²⁹ vgl. Scheller et al., 1994, S.7

Aus organisatorischer Sichtweise ist es vorteilhaft zunächst das später entstandene Intranet zu betrachten und erst nachfolgend den Blick auf das Internet zu lenken, so soll auch aus Gründen der Strukturierung hier verfahren werden.

Innerhalb der Unternehmungen wird seit Mitte der 90er Jahre das Intranet vermehrt genutzt. „Intranet“ bezeichnet dabei die Anwendung von Internet-Technologie für Informations- und Kommunikationsaufgaben innerhalb eines Unternehmens und mit Partnern, abgesichert gegen externen Zugriff¹³¹. Die bei der Implementierung aufgetretenen Schwierigkeiten lagen auf der Hand. In den meisten Fällen musste das neue Netz beworben werden, um den Willen der Unternehmensmitglieder zur Nutzung des Intranets voranzutreiben, aber auch um die Mitarbeiter zu motivieren, ihre Arbeitsergebnisse, ihre Nachrichten, ihre Informationen im Netz für andere nutzbar zu machen und selbst als Autoren aufzutreten¹³² und eigene Web-Seiten einzurichten. War dies geschafft, so zeigte sich ein Phänomen, das zuvor kaum Beachtung gefunden hatte. Die entstehende hohe Informationsbereitstellung hatte zur Folge, dass Personal benötigt wurde, das zunächst neben ihren alltäglichen Geschäftsvorgängen auch die Aufgabe erhielten das Netz zu administrieren. Die Aufgaben erstreckten sich von der Wahrnehmung der Autorentätigkeit auch auf die Bereiche der Strukturierung, Aufbereitung und Freigabe von Informationen, sowie die Recherche und Informationsvermittlung¹³³, so dass mit einem höheren Nutzungsaufkommen des Intranets diese Aufgaben hauptamtlich zu vergeben waren. Der weitere Aufbau des Intranets machte in den meisten Unternehmen aber auch deutlich, dass ein Netz dieser Art kaum zu kontrollieren und nur schwer zu pflegen ist. Besteht über die Pflege des Intranets weitgehend Einigkeit über die Unternehmen hinweg, dass die Qualität des Intranets und der damit bereitgestellten Informationen von ihrer Aktualität abhängen¹³⁴, so unterschiedlich gehen diese Unternehmen aber mit der

¹³⁰ vgl. Knierim, 1997, S.40

¹³¹ Verbundene Definition nach Andreessen (1996) und Zeitler (1997)

¹³² vgl. Hills, 1997, S.245

¹³³ vgl. Döge, 1997, S.67

¹³⁴ vgl. Meik, 1997, S.47

Strukturierung des Intranets um. Mit der grundlegend vorhandenen Möglichkeit eines jeden Nutzers auch als Autor innerhalb des Netzes aufzutreten ist eine Überflutung des Intranets mit zum Teil auch redundanten Informationen absehbar, wogegen einige Unternehmen mit Reglements, die Zugriffsberechtigungen, Verzeichnisse oder Layouts betreffen können, vorgehen wollen¹³⁵, andere jedoch ein drohendes Wirrwarr bewusst in Kauf nehmen¹³⁶.

Dieses Wirrwarr ist im Internet, das Vorlage für das Intranet war, eingetreten. Konnte im Bereich des Intranets noch recht genau nachvollzogen werden, auf welche Weise sich die Anfänge weiterentwickelt haben und wie die Entwicklung von Seiten der jeweiligen Unternehmung begleitet und gesteuert wurden, so ist das zuvor entstandene Internet auf sich allein gestellt gewesen. Alle im Bereich des Intranets beschriebenen Begleiterscheinungen resultierten aus den Gedanken der entsprechenden Unternehmensführung oder wenigstens dem Verantwortungsgefühl desjenigen, der mit der Administrierung des Netzwerkes beauftragt worden war, dies war beim Internet nicht der Fall, so dass alle negativen Aspekte sich hier niederschlagen. Demzufolge ist jeder Autor für die Pflege seiner Web-Seite selbst verantwortlich, was zur Folge hat, dass veraltete Informationen als Seiten im Internet bestehen bleiben und vergessen werden, dass Beschränkungen im Zugriffsrecht hauptsächlich durch monetäre Ansprüche geschaffen werden und dass eine Kontrolle über die Korrektheit einer Information nicht stattfindet.

5.1.2. Bewertung und weiterführende Schlussfolgerungen

¹³⁵ vgl. Stein, 1996, S.32

Die Möglichkeiten der Internettechnologie hinsichtlich Information und Kommunikation bieten neben Schwächen, wie sie schon im vorherigen Abschnitt angesprochen wurde, eine Vielzahl von Möglichkeiten, die diese Problemfelder in den Hintergrund drängen, da sie die Nutzung des Netzes lediglich unkomfortabel gestalten, aber kein grundlegendes Bedrohungspotential haben. Tatsächliche Bedrohungen ergeben sich allerdings bei Betrachtung von Möglichkeiten, die zum Verlust der Vertraulichkeit führen, indem Daten abgehört oder ausgespäht werden, die zum Verlust der Integrität führen, indem Daten verfälscht werden, die zum Verlust der Verfügbarkeit führen, indem der Rechnerbetrieb gestört wird und die zum Verlust der Verbindlichkeit führen, indem getätigte Kommunikationen geleugnet werden¹³⁷. Wird diesem Gefahrenpotential wirkungsvoll begegnet, so treten die Vorteile klar in den Vordergrund¹³⁸. Diese reichen von einer Erhöhung der Datenqualität¹³⁹, hohem Erreichbarkeitsgrad¹⁴⁰ über die Möglichkeit der Projektarbeit in weit verteilten Teams zu schneller Informationsmöglichkeit für alle Unternehmensmitglieder und multimedialer Aufbereitung der Informationen¹⁴¹. Im Zuge der Bewertung dieser Technologien soll vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit weniger ihre Auswirkungen auf Organisationen beleuchtet werden, als das Potential der Informationsbereitstellung für die zuvor beschriebenen Früherkennungskonzepte. Hier machen sich sicherlich die redundanten Information, wie sie zuvor angesprochen wurden, nicht negativ bemerkbar, vielmehr wird der Nutzer der Netzwerke darauf bedacht sein über bestimmte Sachverhalte genau, umfassend und abgesichert durch andere Quellen unterrichtet zu sein. Dabei mag allerdings

¹³⁶ vgl. Petrik, 1996, S.46

¹³⁷ vgl. Runge, 1997, S.39; ebenso Mieze, 1997, S.13

¹³⁸ vgl. Krailkamp, Schmücker, 2001, S.106

¹³⁹ vgl. Döge, 1997, S.98ff

¹⁴⁰ vgl. Kellermayr, 1986, S.195

¹⁴¹ vgl. Palass et al., 1997, S.130

negativ ins Gewicht fallen, dass ein übermäßiges Aufblähen die Folge ist, so dass neue oder einzelne Informationen kaum zu finden sind. In ähnlicher Weise werden auch die Bereiche der Integrität, Verfügbarkeit, Verbindlichkeit und Vertraulichkeit zu beurteilen sein, so dass letztlich eine Technologie zur Verfügung steht, die neben ihren angesprochenen negativen Seiten sicherlich große Vorteile aufzuweisen hat, die den Informationsgehalt und Informationsumfang betreffen, bei gleichzeitiger Abdeckung von nahezu allen Themengebieten.

Auch die Weitergabe von Informationen und die Kommunikation als Dialog wird im Rahmen der Internettechnologie verbessert. Wurde zuvor lediglich das Telefon als schnellstes Mittel genutzt, um zu kommunizieren und Informationen weiterzugeben, letzteres gegebenenfalls nur als Fax, so besteht heute die Möglichkeit neben schriftlichen E-Mails auch Dateien zu versenden, die sich durch audielle und visuelle Sequenzen auszeichnen. In der Kommunikation wird dabei im Bereich des Dialogs die zur Zeit am weitestgehend denkbarste Form verwirklicht. Durch Videokonferenzen werden Mitglieder einer Gruppe so zusammenschaltet, dass nahezu ohne Zeitverzug Konferenzen mit Bild und Ton abgehalten werden können. Mussten bei Konferenzen zuvor Protokolle geschrieben werden, so besteht bei dieser Art der Kommunikation die Möglichkeit Teile abzuspeichern um sich später gezeigte Grafiken zu vergegenwärtigen oder auch um diese als Information an unterstellte Bereiche weiterzugeben¹⁴².

Durch die gestiegenen Möglichkeiten im Rahmen der neuen Medien Daten in Informationen zu verwandeln, diese abzurufen oder weiterzugeben zeigt sich, dass gegenüber früheren Zeiten nicht mehr die Frage im Vordergrund steht wie man Informationen erhält, sondern dass vielmehr die Frage der Auswahl der zu nutzenden Informationen bei ihrer steigenden Masse bedeutsam wird.

Als weitere Folgerung lässt sich mit Blick auf den Interessenbereich festhalten, dass nicht zuletzt durch eine entstandene Zeitersparnis eine höhere Kapazität zur

¹⁴² vgl. Schwarzer / Preissner, 1997, S.138ff., nach einem Interview mit A. Grove, Präsident Intel

Verfügung steht, sich jedoch Problembereiche verschieben und somit neu zu organisieren sind. Zu letztgenanntem Punkt ist zum einen schon die Verschiebung hin zur Problematik der Informationsauswahl genannt worden, in gleicher Weise ist aber auch die Problematik der Fehleranfälligkeit verschoben worden. Sind Kommunikationsvorgänge in jeglicher Form speicherbar und abrufbar und somit eine Fehlerreduktion zu erwarten, so ist in einem Netz nicht vollständig sicherzustellen, dass alle verfügbaren Informationen auch korrekt sind, so dass sich in diesem Bereich Fehlerquellen vergrößern.

5.2. Wissensmanagement

„Ich kann es selber nicht recht begreifen, was Wissen eigentlich ist“, dies sagte bereits Sokrates zu Platon vor mehr als 2000 Jahren und so zeigt sich, dass die Frage was Wissen ist, wie es konstruiert und schließlich in Handlung umgesetzt wird, nicht erst mit dem Begriff des Wissensmanagement aktuell wurde¹⁴³. Mit der Aussage, dass „in einer Wirtschaft, in der einzig die Ungewissheit gewiss ist, Wissen die einzige sichere Quelle für dauerhaften Wettbewerbsvorteil“ sei¹⁴⁴, rückte diese Thematik jedoch wieder in den Blickpunkt der neueren betriebswirtschaftlichen Forschung und muss auch in dem hier zu behandelnden Zusammenhang Beachtung finden. Selbstverständlich ist als Grundlage der Literatur zu der Thematik „Wissen“ eine Definition, die meist durch jeden Autor nach unterschiedlichen Gesichtspunkten gewichtet wird. Hier soll sich zunächst der Definition angeschlossen werden, dass Wissen „ein Zustand ist, der sich aus einer Menge von Informationen zusammensetzt und im Gedächtnis gespeichert wird“¹⁴⁵. Information ist dabei als „Aussage über Sachverhalte“¹⁴⁶ zu verstehen. Diese Festlegung des Verständnisses des Wissens wird nachfolgend noch zu

¹⁴³ vgl. Reinmann-Rothmeier / Mandl, 1997, S.33

¹⁴⁴ vgl. Nonaka, 1992, S.95

¹⁴⁵ vgl. Oberschulte, 1994, S.60

¹⁴⁶ vgl. Mohr, 1997, S.11

ergänzen sein, bildet jedoch vorläufig die Grundlage der nachfolgenden Betrachtung.

Zur Verdeutlichung der verwendeten Begriffe sei an dieser Stelle noch eine Unterscheidung hinsichtlich Zeichen, Daten, Information und Wissen angeführt, wie sie aus Abb.11 hervorgeht.

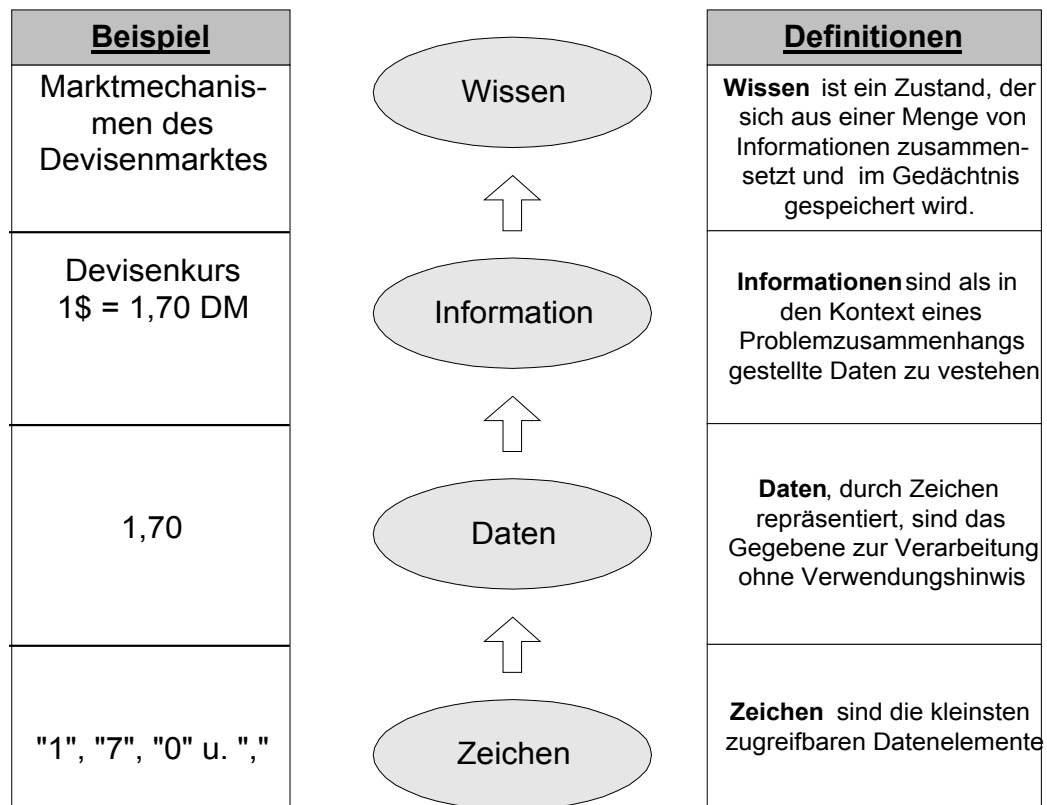


Abb.11: Begriffshierarchie

Quelle: in Anlehnung an Krcmar / Rehäuser, 1996, S.6;

Definitionen a.a.O., S.3 ff.

5.2.1. Organisatorische Intelligenz vor dem Hintergrund des individuellen

Wissens

Das Hauptaugenmerk in diesem Abschnitt soll auf die systemtheoretische Grundkonzeption der organisatorischen Intelligenz nach der Modellierung von Oberschulte (1994) gelegt werden. Die hierbei herausgearbeitete und dargestellte Unterteilung ist zunächst mit Hilfe der Abbildung 12 erkennbar.

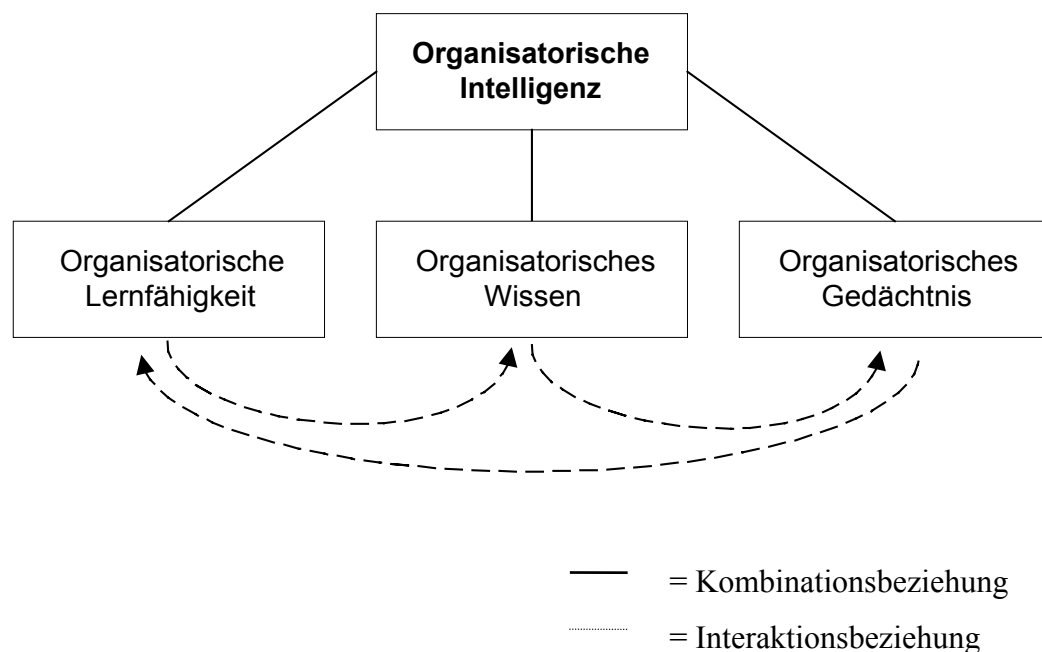


Abb.12: System organisatorischer Intelligenz

Quelle: nach Oberschulte, 1994, S.30f.

Bei dieser Unterteilung der organisatorischen Intelligenz grenzt Oberschulte

- organisatorische Lernfähigkeit
 als Maximum des momentan möglichen organisatorischen Lernens,
- organisatorisches Wissen
 als jegliche gespeicherte Information, die das Verhalten oder die Handlungsweisen der Organisationsmitglieder beeinflussen und
- organisatorisches Gedächtnis

als Ermöglichung, Wahrnehmung, Erlebnisse und Erfahrungen über

eine zeitliche Dauer hinweg zu speichern und zu einem späteren Zeitpunkt wieder abzurufen

voneinander ab¹⁴⁷. Schon hier ist zu erkennen, dass die zuvor getroffene Definition von „Wissen“ sich nicht grundsätzlich von dem Verständnis an dieser Stelle unterscheidet, während jedoch zunächst Wissen mit dem Verweis auf das Gedächtnis definiert wurde, so ist zu erkennen, dass dies hier unterteilt wurde, um eine gesonderte Betrachtung zu ermöglichen. Die in der Abbildung dargestellte Interaktionsbeziehung ergibt sich aus dem organisatorischen Lernen, das als Veränderungsprozess zu verstehen ist, über den die organisatorische Lernfähigkeit, das organisatorische Wissen sowie das organisatorische Gedächtnis beeinflusst werden.

In der nachfolgenden Vertiefung der Thematik soll in Anbetracht der in diesem Fall relevanten grundsätzlichen Aufgabenstellung näher auf das organisatorische Wissen und später auf das organisatorische Gedächtnis eingegangen werden.

5.2.1.1. Das organisatorische Wissen

Konnte in den vorangegangenen Abschnitten noch Wissen in allgemeiner Form betrachtet werden, so wird durch den hier gewählten Titel deutlich, dass nun eine Eingrenzung bei der Betrachtung erfolgt. Mit dem Blickwinkel auf das organisatorische Wissen wird deutlich, dass nicht mehr das Individuum im Zentrum des Interesses steht, sondern das Unternehmen, die Organisation, die hauptsächlich Beachtung erhalten soll. Die zu treffende Überleitung fällt dabei allerdings nicht schwer, denn organisatorisches Wissen stellt die Gesamtheit des aktuellen Wissens aller Unternehmensmitglieder dar, das diese bereit sind in die Unternehmung miteinzubringen. Hinzu kommen Wissen generierende

¹⁴⁷ vgl. Oberschulte, 1994, S.27.

Informationen, die auf Speichermedien festgehalten sind und die dem Zugriff der Organisation unterliegen¹⁴⁸. Eingrenzungen erfährt dieser weitgespannte Bogen des organisatorischen Wissens lediglich in der Vorgabe, dass es sich um Wissen handeln muss, das einen Beitrag zur Lösung von Fragestellungen leistet, die für das Unternehmen relevant sind. Einzubeziehen sind hier auch Kenntnisse, die in einem aktuellen Sachzusammenhang nicht benötigt werden, aber allgemein Bedeutung für die Organisation besitzen und als „qualifikatorische Reserve“ bezeichnet werden können. Als weitere eingrenzende Vorgabe ist die Verfügbarkeit der Kenntnisse zu nennen. Vornehmlich ist dabei die Notwendigkeit anzusprechen, dass sich ein Unternehmensmitglied im Bedarfsfall dieser Kenntnisse erinnert oder wenigstens bekannt ist, in welchem Dokument die benötigte Information hinterlegt ist. Dies ergibt sich plausibel für jedes einzelne Unternehmensmitglied, aber auch in der Gruppe sind diese Vorgaben deutlich zu sehen. Verfügt hierbei eine Anzahl von Gruppenmitgliedern jeweils nur über Teilkenntnisse, die zu einer Problemlösung, die aber nur mit dem kollektiven Wissen aller erreicht werden kann, benötigt wird, so kann bei dem jeweiligen Individuum nicht von organisatorischem Wissen gesprochen werden, denn dieses ergibt sich erst durch die Kombination aller Wissensselemente und der daraus resultierenden gelösten Fragestellung¹⁴⁹.

Eine weitere Begrenzung, wie beispielsweise die in der Literatur¹⁵⁰ angesprochene Forderung nach der Kommunizierbarkeit des Wissens um es zu organisatorischem Wissen werden zu lassen, erscheint nicht sinnvoll. Wurde das explizite Wissen eines Individuums hinsichtlich organisatorischem Wissen bereits begrenzt durch die Forderung nach der Bereitschaft dieses Wissen für die Unternehmung nutzbringend zur Verfügung zu stellen, so ist dies in gleicher Weise auch für den Bereich des impliziten Wissens zu fordern. Betrachtet man jedoch das implizite Wissen als qualitatives persönliches Wissen, das kaum formellen Strukturen folgt und nur schwer kommunizierbar ist, da es sich neben

¹⁴⁸ vgl. Oberschulte, 1994, S.62

¹⁴⁹ a.a.O., S.64

¹⁵⁰ vgl. Duncan / Weiss, 1979, S.86

Werten, Idealen und Gefühlen auch um subjektive Einsichten und Intuitionen handelt¹⁵¹, so wird deutlich, dass zunächst eine Forderung nach Kommunizierbarkeit nahe liegt, womit allein explizites Wissen als organisatorisches Wissen Relevanz erhalte, da dies in formaler Weise transportabel ist¹⁵². Fraglich bleibt dabei allerdings ob mit diesem expliziten Wissen der Mitglieder einer Organisation allein organisatorisches Wissen erreicht werden kann. Dies ist negierbar, wenn man der Ansicht folgt, dass Wissen zur Lösung von Problemen anzuwenden ist, wie zuvor gefordert, und somit Handlungen nach sich zieht, so dass bei Mitarbeitern, die Fertigkeiten, „Fingerspitzengefühl“, Intuition und „Know-how“ entwickelt haben und mit diesen innerhalb der Organisation Probleme lösen¹⁵³ dieses implizite Wissen auch organisatorisches Wissen darstellt, wobei den Mitgliedern selbst dies möglicherweise nicht bewusst ist.

Mit dieser Erkenntnis ist die zuvor getroffene Definition des Wissens zu hinterfragen, denn in ihr wurde Wissen als eine „Menge von Informationen“ gesehen, wobei diese als „Aussage über Sachverhalte“ zu verstehen waren. Mit der Einbeziehung impliziten Wissens erscheint diese Definition zumindest unglücklich und bedarf dem zusätzlichen Verweis auf diesen Gesichtspunkt des Wissens.

5.2.1.2. Organisatorisches Gedächtnis

Eine Trennung von Wissen und Gedächtnis ist sicherlich nur schwer ganz überschneidungsfrei zu treffen und soll hier so auch nicht vollzogen werden, jedoch ist es in diesem Zusammenhang - auch im Hinblick auf das Themengebiet „Interessenbereich“ - hilfreich eine gesonderte Betrachtung vorzunehmen. Wie im Bereich „Wissen“ ist auch das organisatorische Gedächtnis nicht ohne eine grundlegende Darstellung des individuellen Gedächtnisses zu beleuchten, wobei

¹⁵¹ vgl. Nonaka et al., 1994, S.338; Krcmar / Rehäuser, 1996, S.6

¹⁵² vgl. Nonaka et al., 1994, S.338

¹⁵³ vgl. Nonaka, 1992, S.97

jedoch beide miteinander in Verbindung stehen. Über die Argumentation, dass alle Geschehnisse jeder Erinnerung des Individuums in sozialen Gefügen stattgefunden haben oder wenigstens von Gruppen beeinflusst oder zur Kenntnis genommen worden sind und dies somit schon eine Art kollektives Gedächtnis darstellt, scheint ein individuelles Gedächtnis nicht wirklich zu existieren. Diesem Gesichtspunkt ist jedoch der Sichtweise folgend zu widersprechen, die erkennt, dass jedes Individuum dieser betroffenen Gruppe einen anderen Schwerpunkt in seinen Erinnerungen legt, so dass von einem „individuellen Ausblickspunkt“ auf das kollektive Gedächtnis gesprochen werden kann¹⁵⁴. Legt auch jedes Individuum diesen „Ausblick“ unterschiedlich fest, so ist es aber verbunden mit dem kollektiven Gedächtnis, das hinzukommend durch das historische Gedächtnis zu ergänzen ist. In diesem Bereich sind Erinnerungen eingefasst, von denen der Einzelne sagt, er hätte sie, jedoch ist jedem - auch dem Individuum selbst - bewusst, dass diese Erinnerung aus Erzählungen, Zeitungen oder Geschichtsbüchern herrührt¹⁵⁵ und zeitlich so weit entfernt liegt, dass eine direkte Erinnerung nicht möglich ist. Selbstverständlich treffen sich hier Überlieferungen, Erzählungen älterer Mitglieder der Organisation und Vorstellungen mit Erinnerungen, jedoch machen auch sie das Gedächtnis aus. Vor diesem Hintergrund wäre sicherlich eine nähere Betrachtung der Unternehmenskultur, die in Organisationen als Träger dieser Phänomene zu sehen ist, anzudenken, jedoch soll an dieser Stelle hierauf verzichtet werden, da die getroffene Aussage für die fortschreitende Darstellung genügend Ansatzpunkte bereithält.

Aus dem zuvor geschilderten Zusammenhang heraus ist das organisatorische Gedächtnis, in Anlehnung an das kollektive Gedächtnis, aus der Grundkonzeption der organisatorischen Intelligenz nachvollziehbar, wobei hier der Schwerpunkt des Interesses auf die Speicherung und das Abrufen von Information und Wissen zu legen ist. Beide Vorgänge können dabei sowohl bewusst als auch unbewusst vollzogen werden¹⁵⁶. Neben den Mitgliedern der Organisation, als Individuen

¹⁵⁴ vgl. Halbwachs, 1967, S.31

¹⁵⁵ vgl. Halbwachs, 1967, S.35ff.

¹⁵⁶ vgl. Oberschulte, 1994, S.74ff.

oder als Gruppen, stehen aber auch Möglichkeiten der Speicherung von Informationen in und auf materiellen Hilfsmitteln der Unternehmung zur Verfügung, wobei jedoch eine Person letztlich den Zugriff auf dieses benötigt. Ist der Zugriff vorhanden so generiert das organisatorische Gedächtnis Vor- und Nachteile für die Unternehmung, die beispielsweise in einer effizienzfördernden Wirkung liegen können, indem durch Bereitstellung einer gemeinsamen Wissensbasis organisatorische Aktivitäten koordiniert werden können, aber auch in einem Festhalten an Vergangenen durch das Neues verhindert wird, obwohl geänderte Gegebenheiten andere Maßnahmen fordern¹⁵⁷.

5.2.2. Wissensmanagement im Blickwinkel der Früherkennung

Es klang bereits in der Einleitung dieses Abschnitts der Betrachtung an, dass „Wissen“ als Gegenstand des Forschungsinteresses nicht neu ist, aber es deutete sich im Weiteren auch an, dass die Elemente der organisatorischen Intelligenz wenigstens teilweise steuerbar sind. Mit der Erkenntnis, dass Wissen als Wettbewerbsfaktor durch Unternehmen wahrgenommen werden muss und der Einsatz des Unternehmens im Bereich des Wissens als Investition betrachtet werden kann, führte zu theoretischen Ansätzen, die das Wissen und „Know-how“ der Mitarbeiter in einer zusätzlichen Bilanz auf der Aktivseite sahen¹⁵⁸. Mit dieser wachsenden Aufmerksamkeit für das Themengebiet „Wissen“ wuchs auch das Interesse der Unternehmen hieran und führte zur heutigen Institutionalisierung des Wissensmanagements.

Allgemein lassen sich die Aufgaben des Wissensmanagements darin sehen, dass infrastrukturelle und organisatorische Voraussetzungen geschaffen werden, um die organisatorische Wissensbasis zielgerecht zu nutzen, zu verändern und fortzuentwickeln¹⁵⁹. In diesem Zusammenhang wird schnell der Gedanke an die

¹⁵⁷ a.a.O., 1994, S.75

¹⁵⁸ vgl. Haselbeck, 1993, S.182

¹⁵⁹ vgl. Krcmar / Rehäuser, 1996, S.18

lernende Organisation erwachen, jedoch soll diesem an dieser Stelle nicht gefolgt werden, sondern vielmehr das Augenmerk auf einen modellierten Managementvorgang¹⁶⁰ der Ressource „Wissen“ gelegt werden.

Der Beginn dieses Modells ist in der Erkennung und Erhebung von Wissen zu sehen, das noch keinen Eingang in die Wissensträger- und Informationsressource gefunden hat. Durch Neubewertung vorhandenen Wissens, Vernetzung oder Explikation von Wissen und Information und Sammeln und Erfassen des Wissens entspringt so eine Wissensquelle. Die Aufgabe des Managements der Wissens- und Informationsquelle liegt hierbei in der systematischen Entwicklung der Quellen, sowie in der Strukturierung der Prozesse sowie deren Steigerung zur Wissensentwicklung. Mit der Überführung der Wissensquelle in eine Wissensträger- und Informationsressource wird der physische und intellektuelle Zugang zum Wissen erreicht. Um dies zu gewährleisten ist die Wissensquelle zu verifizieren, zu speichern und zu repräsentieren, wobei hinzukommt, dass notwendigerweise eine Pflege der Ressource unabdingbar ist, um jeweils einen aktuellen Stand zu erreichen. Die Wissensträger- und Informationsressourcen gehen nun als Wissensangebot in das Modell ein, wobei diese gemäß dem Bedarf der Wissensnutzer zu analysieren, umzuordnen und zu verdichten sind. Mit der Anwendung des Wissens obliegt es dem Wissensbenutzer die bereitgestellten Angebote zu bewerten und so zu veranlassen, dass das Wissensangebot erweitert oder verändert wird. Zugleich wird an dieser Stelle aber auch neues Wissen erzeugt, indem das Wissensangebot mit bereits existierenden Wissensstrukturen vernetzt wird, so dass wiederum ein Eingang in dieses Modell geschaffen wird, und sich so ein Zyklus ergibt, der jedoch eingebettet ist in die Infrastruktur der Wissens- und Informationsverarbeitung. Das Management dieser Infrastruktur hat dabei die personelle, aber auch die organisatorische und technologische Infrastruktur zu berücksichtigen, die - je nach Bewertung - eine Fluktuation der Mitarbeiter begünstigt oder hemmt, eine lernende Organisation fördert sowie die technologischen Möglichkeiten zur Verfügung stellt um einen ungehinderten

¹⁶⁰ vereinfacht nach: Krcmar / Rehäuser, 1996, S.20ff.

Zugang der Unternehmensmitglieder zu Wissensträger - und Informationsressourcen gewährleistet¹⁶¹.

Mit der Darstellung des Zyklusses des Wissensmanagements wird deutlich, dass trotz der alten Thematik des „Wissens“ immer wieder neue Aufgaben auf ein Wissensmanagement zukommen und von diesem zu bewältigen sind.

5.2.3. Schlussfolgerungen zum Wissensmanagement

Über die Betrachtung der organisatorischen Intelligenz mit den unter anderem untergeordneten Bereich des organisatorischen Wissens und des organisatorischen Gedächtnisses war zu erkennen, dass nicht nur bewusstes und artikulierbares Wissen einem Individuum zur Verfügung stehen, sondern auch implizites Wissen die Handlungen bestimmt und beeinflusst und in gleicher Form auch organisatorisches Wissen darstellt. Es ist dabei auffällig geworden, dass der Einsatz dieses Wissens nicht immer bewusst erfolgt, sondern teilweise wie selbstverständlich genutzt und so in Unternehmen verankert wird.

Ein ähnliches Phänomen wurde auch bei der Beleuchtung des organisatorischen Gedächtnisses deutlich. Mit der Möglichkeit Wissen zu speichern und dieses zu späteren Zeitpunkten wieder abzurufen wird diese Thematik auch im Fortlauf der Arbeit an Bedeutung gewinnen. Zunächst ist aber festzuhalten, dass Kenntnisse des Individuums im weitesten Sinne immer mit einem sozialen Gefüge in Verbindung zu bringen sind, wobei dies in vielen Fällen nicht die Unternehmung ist, sondern hier mit Familie, Schule und anderen sozialen Gefügen schon Gruppen zu nennen sind, die einen Teil des Gedächtnisses mitgeprägt haben. Deutlich hervorzuheben ist dabei, wie schon bei der Betrachtung des Wissens, dass sowohl das Speichern der Kenntnisse, als auch das Abrufen dieser unbewusst erfolgen kann. Dies zeigt, dass der Ausspruch von M. Polanyi¹⁶² („Wir wissen

¹⁶¹ vgl. Krcmar / Rehäuser, 1996, S.20ff.

¹⁶² vgl. Nonaka, 1992, S.97

mehr, als wir fähig sind mitzuteilen“) sowohl mit Blickrichtung auf „Wissen“ als auch auf „Gedächtnis“ nachvollziehbar ist.

Mit der nachfolgenden Betrachtung des Wissensmanagements konnte verdeutlicht werden, dass die betriebswirtschaftliche Wissenschaft und auch die Unternehmen sich bewusst diese Thematik stellen und diese in den Organisationen zu verankern suchen. Hierbei soll das Augenmerk jedoch besonders auf die Berücksichtigung der infrastrukturellen Aufgaben des Wissensmanagements gelegt werden, denn mit der Wahrnehmung dieser sucht es eine Veränderung und Gestaltung der personellen aber auch der technologischen und organisatorischen Infrastruktur. Wurde die technologische Sicht bereits mit der Darstellung der Nutzung der Internettechnologie gestriffen und die organisatorische Infrastruktur zunächst zurückgestellt, so muss das Management bei der Gestaltung der personellen Infrastruktur deutlich erkennen, dass in diesem Bereich implizites Wissen zu berücksichtigen ist, dass dieses Wissen zum Teil unbewusst im Gedächtnis gespeichert ist, und dass positive und negative Auswirkungen innerhalb der Organisation möglich sind.

Auch für einen zu entwickelnden Interessenbereich kann dies nicht unberücksichtigt bleiben, da handelnde Personen in gleicher Weise diesen Strukturen unterliegen bzw. auf diese angewiesen sind.

5.3. Information als Quelle zur Früherkennung

Mit den vorangegangenen Betrachtungen wurde deutlich, dass auf den Bereich der Information näher einzugehen ist, da einerseits Wissen auf Information beruht und andererseits mit der Internettechnologie neue Möglichkeiten offen stehen, um Information aufzunehmen, auszuwählen, zu bearbeiten und zu kommunizieren. Beschäftigt sich das Informationsmanagement in der Betriebswirtschaftslehre hauptsächlich mit der technisch-organisatorischen Ebene der Informationsverarbeitung und -bereitstellung in Unternehmen, so soll hier der

Schwerpunkt auf Informationsbedarf, -suche und -bewertung gelegt werden, da diese Aspekte für den Fortlauf der dieser Sichtweise zugrundeliegenden Arbeit von Bedeutung sind.

5.3.1. Feststellung des Informationsbedarfs und Informationssuche

Der Bedarf an Information ergibt sich im allgemeinen aus einer Informationslücke, die zwischen einem festen Ist-Zustand und einem angestrebten Soll-Zustand besteht, wobei der Soll-Zustand meist eine - möglichst genaue - Basis für Entscheidungen bildet.

Bei der Betrachtung des Informationsbedarfs ist zunächst in der Literatur eine Differenzierung zwischen objektivem und subjektivem Informationsbedarf und zwischen dem Informationsbedarf von Individuen und Organisationen zu erkennen. Während teilweise aufgrund von Betrachtungen der Vorgaben hinsichtlich der Entscheidungssituation von einem objektiven Informationsbedarf Abstand genommen wird¹⁶³ und lediglich auf den subjektiven Informationsbedarf eingegangen wird, so wird an anderen Stellen der Literatur und so auch hier der Ansicht gefolgt, dass eine jeweilige Aufgabe den hinreichenden und notwendigen Umfang an Informationen determiniert und somit den objektiven Informationsbedarf vorgibt¹⁶⁴. In Abbildung 13 soll dies verdeutlicht werden.

¹⁶³ vgl. Roth, 1976, S.18f.

¹⁶⁴ vgl. Hauke, 1984, S.9

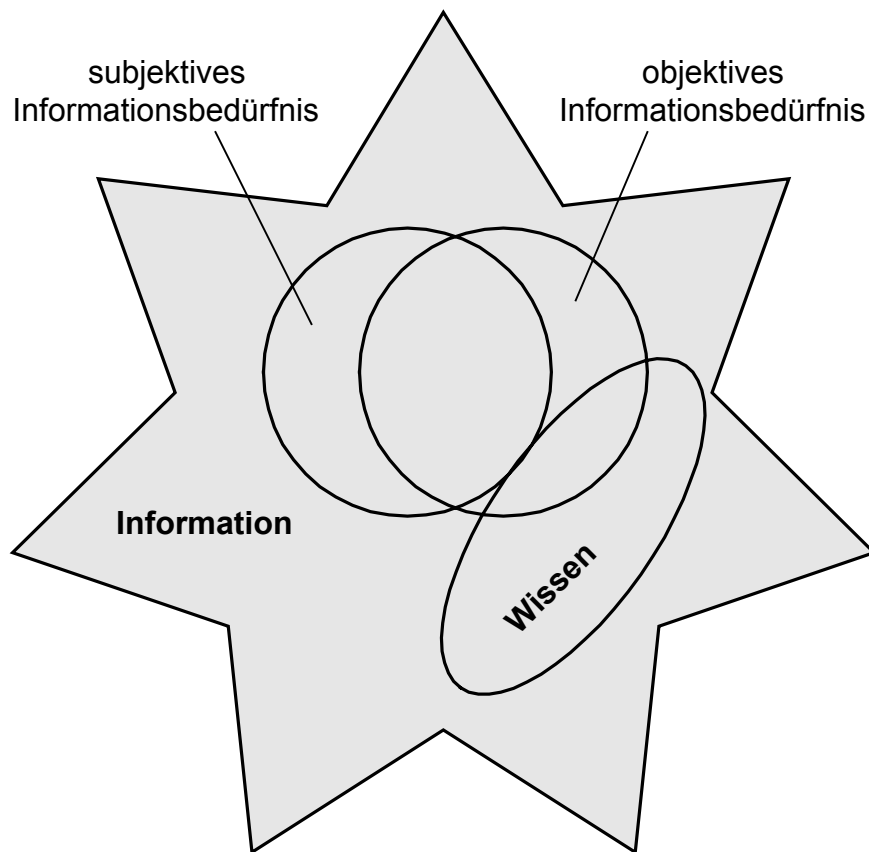


Abb.13: Abgrenzung des Informationsbedarfs

Quelle: in Anlehnung an Kahle, 1990, S.65

Es ist zu erkennen, dass innerhalb der Menge der allgemeinen Informationen die Informationen eingeschlossen sind, die für die Aufgabenstellung relevant sind und somit den objektiven Informationsbedarf darstellen. In diesem Fall deckt das Wissen des Informationsbedarfsträgers schon einen Teil des objektiven Informationsbedarfs ab und tangiert das subjektive Informationsbedürfnis und verdeutlicht so, dass zwischen beiden Verknüpfungspunkte liegen, beide zusammen decken dabei aber nicht den objektiven Informationsbedarf ab. Diese nicht vorhandene Deckung von subjektivem und objektivem Informationsbedarf ist in der subjektiven Problemwahrnehmung des Informationsbedarfsträgers zu sehen. Mit fortschreitender Deckung des subjektiven Informationsbedarfs und der Vernetzung mit dem vorhandenen Wissen wächst dieses und nimmt zunehmend mehr Raum des objektiven Informationsbedarfs ein, eine Deckung beider wird

jedoch nicht zu erreichen sein, da dies zum einen durch den subjektiven Informationsbedarf nicht vorgegeben ist, zum anderen dies der vollkommenen Information entspräche, was aber in der Realität nicht anzunehmen wäre¹⁶⁵. Aus dem subjektiven Informationsbedarf resultiert die Informationsnachfrage¹⁶⁶, wobei jedoch beide nicht deckungsgleich sein müssen¹⁶⁷ und so die Informationssuche auslöst.

Grundlegende Veränderungen dieser Sichtweise sind bei Organisationen nicht zu erkennen, da diese ebenfalls aus Individuen bestehen und diese ihren Informationsbedarf bestimmen, jedoch rücken bei dieser Betrachtung Aspekte in den Vordergrund, die zuvor weniger Beachtung fanden. Besonders sticht dabei die Problematik der Koordination¹⁶⁸ hervor und dies auffällig bei Ablauforganisationen. Es ist dabei leicht verständlich, dass hier nicht nur Bedarf an Informationen besteht, die eine Entscheidung beeinflussen, sondern dass zudem Informationen benötigt werden, die diese Entscheidung im Kontext der Organisation an sich deutlich machen, so dass auch über voran- und nachgestellte Organisationselemente Informationen benötigt werden und zusätzlich auch diese ihrerseits Informationen über und zu der zu treffenden Entscheidung benötigen. Der entstehende Koordinierungsbedarf zeichnet sich ab.

Die resultierende Informationssuche hängt in beiden Fällen u.a. von der Schwierigkeit des Problems, den Kosten und der Zeit ab, sie determinieren den Umfang der Informationsbedarfsdeckung. Grundsätzlich sind dabei die Suche ohne Verfahren, diese ist der „informal search“ nach Aguilar ähnlich, die Anwendung diskursiver Verfahren, zu denen auch die Delphi-Methode zählt, und die Anwendung kreativer Verfahren wie u.a. Brainstorming, Brainwriting als Möglichkeiten der Informationssuche zu nennen¹⁶⁹. Hier muss die Verbindung

¹⁶⁵ vgl. Kahle, 1990, S.63ff.

¹⁶⁶ vgl. Hauke, 1984, S.11

¹⁶⁷ vgl. Bockhoff, 1983, S.56

¹⁶⁸ vgl. Roth, 1976, S.28

¹⁶⁹ vgl. Kahle, 1990, S.66ff.

gezogen werden zur Internettechnologie. Information in unterschiedlichster Form und hoher Quantität lassen dieses Instrument zu einem zentralen Medium bei der Informationssuche werden. Die angebotenen Hilfsmittel um den dort angebotenen Berg an Informationen zu durchsuchen werden als Suchmaschinen und Agentensysteme bezeichnet. Unter Suchmaschinen sind dabei web-Seiten zu verstehen, die nach Eingabe der informationsbedürftigen Begriffe in die Suchmaske in ihren Datenbanken nach Ergebnissen suchen¹⁷⁰. Zu unterscheiden ist dabei nach einer Suche nach Schlagworten und nach Themenbereichen, jedoch ist in beiden Fällen nur ein Rückgriff auf Seiten und deren Information möglich, die als Adressen in den Datenbestand der jeweiligen Suchmaschine eingetragen wurden, so dass einerseits unterschiedliche Suchmaschinen auch unterschiedliche Ergebnisse liefern können, andererseits auch nicht alle möglichen Informationen zu einem Themenbereich aufgeführt werden, sondern schon durch die möglicherweise fehlende Adressanmeldung Informationen unberücksichtigt bleiben. Eine Suchmaschine der besonderen Art stellt dabei der Metacrawler dar. Durch ein Durchsuchen der Datenbanken anderer großer Suchmaschinen wird hier ein Querschnitt der gefundenen Seiten angezeigt, wobei jedoch eine Vorselektion stattfindet, da diese Maschine nur die zehn zutreffensten Seiten anzeigt. Hinter dieser Einordnung steht ein technisches System, das mittels einer Bewertung die Übereinstimmung zwischen den gesuchten Begriffen und den tatsächlichen Inhalten der Seite beurteilt wird¹⁷¹. Eine Weiterentwicklung der Suchmaschinen bilden die Agentensysteme. Diese Programme durchsuchen das Internet nach zuvor bestimmten Kriterien auf passende Informationen, wobei nicht nur interessierende Sachverhalte zur Suche eingegeben, sondern auch Themen ausgeschlossen werden können. Bei mehrfacher Nutzung nimmt dabei das Programm eine Selektion vor, die auf den vom Nutzer präferierten Informationen aus vorangegangenen Schritten beruht, so dass neue Suchergebnisse schon nach persönlichen Interessen des Nutzers ausgewählt

¹⁷⁰ vgl. Spreitzhofer, 1999, S.30

¹⁷¹ vgl. Spreitzhofer, 1999, S.32

sind¹⁷². Durch diese Rückschlüsse aus dem Nutzungsverhalten bezüglich der Themenpräferenz erwächst aber auch die Gefahr, dass bei neuen Suchen mit verschobenen Schwerpunkten relevante Informationen nicht angezeigt werden.

5.3.2. Informationsbewertung

Mit der Informationssuche und -beschaffung rückt zugleich auch die Informationsbewertung in den Blickpunkt des Informationsbedarfsträgers, wobei jedoch eine durchzuführende Wirtschaftlichkeitsberechnung der Informationsbeschaffung als nicht zweckdienlich anzusehen ist, da einerseits stringente Kostenzurechnungen auf bestimmte Informationen kaum geführt werden können, zum anderen Ertragszurechnungen auf einzelne Informationen im vorhinein nicht zu erbringen sind¹⁷³. Bei genauerer Betrachtung und mit Hilfe der zuvor dargestellten Thematik des Wissens wird aber die zugrunde liegende Ursache dieses Bewertungsproblems deutlich, denn letztlich soll mit einer beschafften Information Wissen erzeugt werden, so dass Wissensbewertung nicht nur ähnlich eines maschinellen Vorgangs zu sehen ist, sondern auch als kreativer Akt¹⁷⁴. Beide hier vorgestellten Sichtweisen sind sicherlich wenig zufriedenstellend für die hier zu behandelnde Fragestellung, so ist noch ein Weg aufzuzeigen, der sowohl der klaren Bewertung nach Zahlen entgegenkommt, aber auch der erkannten Kreativität Raum lässt.

Es bietet sich dabei die Informationsbewertung nach Qualitätsmerkmalen an. Hier hat Hauke¹⁷⁵ in Anlehnung an Pfestorf eine Unterteilung in Qualitätsmerkmale unter verschiedenen Kriterien unternommen, die hier jedoch nur in Auszügen vorgestellt werden sollen.

In das Kriterium Raum und Zeit ist als Qualitätsmerkmal u.a. die Zeitabhängigkeit gefasst, die auf die zeitliche Adäquanz der Information abzielt, so dass eine

¹⁷² vgl. Spreitzhofer, 1999, S.33

¹⁷³ vgl. Kahle, 1990, S.64

¹⁷⁴ vgl. Wieglerling, 1996, S.408

Aussage vorzunehmen wäre hinsichtlich der Gültigkeit der Information, die sich einerseits nur auf wenige Sekunden aber auch auf Jahre beziehen kann, über die die Information konstant zutreffend bleibt.

Unter den sach- und problembezogenen Kriterien sind u.a. die Merkmale Genauigkeit und Vollständigkeit, Richtigkeit und Vorhersagebezug gefasst. Letzteres Merkmal ist nicht nur für prognostische Informationen treffend, sondern auch für faktische und logische, da auch diese Informationen zukunftsbezogen sind, wenn sie Eingang in Entscheidungen finden. Dabei lässt sich der Vorhersagebezug einer Information umschreiben über den Sachzusammenhang, der auf eine bestimmte Weise mit einer gewissen Genauigkeit, Zuverlässigkeit und Sicherheit für einen bestimmten Zeitraum vorhergesagt wird¹⁷⁶.

Als drittes Kriterium ist der Personenbezug zu nennen, in dem die personenbezogene Relevanz, die Verfügungsmacht und die Subjektadäquatheit, die die Anpassung, besonders in sprachlicher Hinsicht, der Information an den Empfänger oder die empfangende Gruppe und deren Tätigkeitsfeld angibt, gefasst sind.

Über diese Kriterien wäre eine Bewertung der Informationen möglich, wobei lediglich ein Qualitätsniveau der Informationen anzugeben wäre. Denkbar wäre dazu auch eine entsprechend der zu treffenden Entscheidung vorgenommene Gewichtung, so dass eine Brücke geschlagen wäre zwischen der Entscheidung und den Kriterien¹⁷⁷.

¹⁷⁵ vgl. Hauke, 1984, S.156ff.

¹⁷⁶ vgl. Hauke, 1984, S.158

¹⁷⁷ vgl. Hauke, 1984, S.159

5.4. Abschließende Betrachtung

Die durch die Internettechnologie gestiegenen technologischen Möglichkeiten um Informationen und Wissen bereitzuhalten und es an nahezu jedem Punkt der Erde verfügbar zu machen verdeutlicht, dass die Menge vorhandener Informationen nahezu unüberschaubare Ausmaße annehmen kann und dies in weiten Teilen schon getan hat, aber auch, dass Wissen mit Hilfe dieser Technologie weltweit neu vernetzt werden kann um so neues Wissen zu generieren. Sicherlich ist dabei nicht zu allen Informationen ein freier Zugang geschaffen, jedoch sind neue Forschungsrichtungen und Wissensgebiete erkennbar, so dass als geringste Information die Kenntnis über aktuelle Entwicklungen in den interessierenden Fachgebieten zu sehen ist. Mit der steigenden Quantität der Informationen, die weitreichend, aber nur zum Teil durch das Internet abgedeckt werden, und dem Wissen um ein organisatorisches Gedächtnis ist die Schlussfolgerung hinsichtlich der Verfahrensweisen zur Früherkennung zu ziehen, wie dies nachfolgend geschehen soll.

Die vor diesem Hintergrund betrachtete Thematik der Information zeigte, dass sowohl Suche und Nachfrage nach Informationen, als auch deren Bewertung an ein Individuum gebunden ist, das aufgrund des vorhandenen eigenen Wissens diese Abläufe initialisiert und abschließt. Dies alles ist mit technischer Unterstützung durch eine Personen oder Gruppen, bei denen jedoch Einzelpersonen handeln, zu leisten, wobei gezeigt wurde, dass die technische Unterstützung zum Teil selbständig Selektionen vornimmt oder eine zumindest nur auf eine Auswahl an Informationen zurückgreifen kann. Allgemein ist jedoch festzuhalten, dass trotz dieser vorhergenommenen Auswahl oft ein „information overload“¹⁷⁸ entsteht, in dem wenige relevante Informationen in vielen Nebensächlichkeiten verschwinden.

Zurückgreifend auf die diesem Kapitel vorangestellte Abbildung ist nun zu erkennen, dass nicht allein die schon beschriebenen Felder zu berücksichtigen

¹⁷⁸ vgl. Hauke, 1984, S.11

sind, sondern dass zum einen die vorherigen Annahme Bestätigung findet und tatsächlich Wissen in unterschiedlicher Weise Einfluss auf diesen Prozess nimmt und zum anderen eine weitere Annahme aufgeworfen wird, da nun deutlich zu erkennen ist, dass auch der Bereich der Wahrnehmung näher zu beleuchten sein wird. Dies ist in nachfolgender Abbildung veranschaulicht.

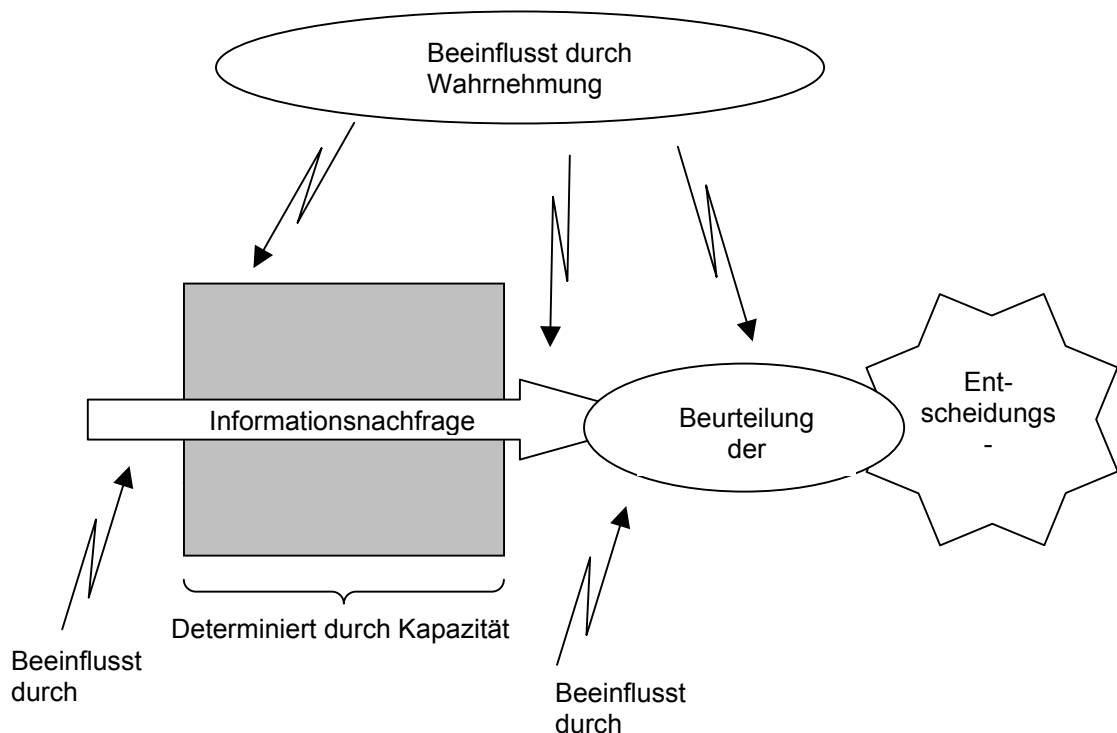


Abb.14: Einflussgrößen im Informationsbereitstellungsprozess

Mit den in diesem Kapitel gewonnenen Erkenntnissen ist zunächst jedoch den bereits dargestellten Modellen, Konzepten, Methoden und Techniken zu begegnen, um zu erkennen in welcher Weise diese eine praktische Umsetzung erlauben. Hinzukommend ist eine gedankliche Abgrenzung zu diesen zu treffen, die vorbereitend wirkt, um den hier zu behandelnden Interessenbereich im weiteren Verlauf der Arbeit separat zu entwickeln.

6. Kritische Betrachtungen zur praktischen Umsetzung

Nachdem die bisherigen Verfahren und Modelle zur Früherkennung aufgezeigt und ebenso auch die begleitenden Merkmale betrachtet wurden, sowie mit dem Arbeitsheft auch schon ein Beispiel für die praxisorientierte Seite dargestellt wurde, soll an dieser Stelle die zu ziehende Schlussfolgerung angefügt werden. Dabei sollen die dieser Arbeit zugrundeliegenden Überlegungen noch einmal in Teilen in den Blickpunkt gerückt werden, um so kritisch die jeweiligen Ansätze zu behandeln.

6.1. Grundlegende Denkansätze

Ausgehend von einer Grundüberlegung, die auf Formen strategischer Früherkennung abzielt, ist den früheren Ansätzen zu begegnen. Diese sind allein schon zuvor kritisch betrachtet worden, doch ist dies noch nicht auf der Basis der hier zu hinterfragenden Thematik durchgeführt worden, so dass zunächst auf drei Denkansätze zu verweisen ist, die auch als Ausgangspunkt zu Überlegungen hinsichtlich des Interessenbereichs zu sehen sind.

Zunächst soll dabei die Frage erörtert werden, ob die Intention zur Behandlung von Früherkennung und Interessenbereich einen planerischen oder entscheidungsbringenden Hintergrund hat. Im ersten Fall ist sicherlich schnell zu antworten, dass dies nicht der Fall ist, wenn lediglich der Ansatz vorliegt, die Früherkennung allein zu betrachten. Führen wir dies durch, so wäre aber auch ein Instrument, dass aus seinem Kontext herausgelöst ist, zu planen. Dies bedeutet, dass es sicherlich vorstellbar wäre beispielsweise das undirected viewing nach Aguilar ohne Planung durchzuführen und Ergebnisse zu erbringen - ohne Planung müsste man dann allerdings hinterfragen was dies für Ergebnisse sein könnten. Letztlich wird sich jedoch zeigen, dass eine Planung als Grundlage der Früherkennung vorhanden ist und auch, dass eine Planung nach erbrachten

Ergebnissen der Früherkennung einzusetzen hat. Ebenso wird ein Planungsbedarf innerhalb der Früherkennung zu sehen sein, auch wenn dieser in Raum und Zeit vage gestaltet sein mag. Letztlich fällt hieran auf, dass ein Ergebnis als (partieller) Abschluss der Früherkennung steht. Wie kann aber ein Ergebnis erbracht werden, was sind hierzu die Grundlagen, wozu soll es erbracht werden? Letztlich zielt der Vorgang auf eine Entscheidung ab, die im strategischen Bereich liegt, jedoch ist in dieser Phase der Arbeit noch nicht klar zu erkennen um welche Art der Entscheidung es sich handelt. Zu hinterfragen ist aber auch dabei, ob die Früherkennung allein betrachtet eine Entscheidung fordert. Dies ist wiederum zu behandeln wie die Thematik der Planung, da sicherlich eine Entscheidung zu fällen ist, die in einem Unternehmen erst die Früherkennung einsetzen lässt, ebenso zielt, wie schon geschildert, die Früherkennung auf eine Planung und daraus resultierend auf eine Entscheidung ab, innerhalb dieses Spektrums liegt jedoch die Früherkennung eingebettet und bildet hierfür die Basis. Ebenso wie zuvor ist aber auch zu sagen, dass innerhalb des Vorgangs Entscheidungen zu treffen sind, die erst auf das basisgenerierende Ergebnis hinführen. Es ist also zu erkennen, dass Thematiken der Früherkennung in Planungs- und Entscheidungsprozesse einer Unternehmung eingebunden sind, innerhalb dieser aber auch separat zu betrachten sind, wobei nicht zu vernachlässigen ist, dass Früherkennung eine dynamische Umwelt zu beleuchten hat, in die, falls notwendig, zu jeder Zeit auch Wechsel durch unternehmensinterne Veränderungen miteinzubeziehen sind. Abschließend ist festzuhalten, dass Früherkennung keine Unternehmensplanung einschließt und keine Unternehmensentscheidung trifft, sondern diese lediglich vorzubereiten hat.

Sowohl Planung als auch Entscheidung sind allgemein von Zielen abhängig und auch eine Früherkennung unabhängig ihrer Ausprägung ist sicherlich nicht ohne Ziel durchzuführen, dabei ist aber noch offen, wie dieses Ziel beschaffen sein muss. Der anfangs aufgezeigte Verweis auf die Beachtung der strategischen Ausrichtung der hier vorzunehmenden Betrachtung impliziert in Verbindung mit der Annahme der komplexen und hoch dynamischen Umwelt, in der die

Unternehmen sich bewegen, dass Feinziele hier nicht zu setzen sind. Es ist damit eine Festlegung der Zieldauer auf langfristige Zeiträume und damit verbunden das Anstreben von Grobzielen erkennbar. Eine weitere Festsetzung wird durch den Blick auf strategische Elemente unternommen, denn mit der Verbindung zu anfangs getroffener Definition ist hier der Schwerpunkt der Zielbildung auf der gesamten Unternehmung zu sehen, wenn von Früherkennung gesprochen werden soll. Im Gegensatz zu operativ arbeitenden Bereichen des Unternehmens ist zu vermuten, dass die Ausrichtung auf qualitative ökonomische Ziele bei strategischen Ausrichtungen der gesamten Unternehmung an Bedeutung gewinnt. Grundlegend ist es aber Ziel für die Früherkennung die Förderung und Sicherung des Unternehmens zu stützen. Wie zu erkennen ist, wird hier nicht auf den Zeitbezug des Zieles abgestellt, der in allgemeiner Form bei der Festlegung eines Zieles zu benennen ist, da, wie schon im Bereich der Strategie festgehalten wurde, diese Zeitangaben in den jeweilig speziell zu betrachtenden Fällen große Unterschiede aufweisen können. Mit der Aussage, dass Früherkennung das Unternehmen in seiner Entwicklung zu stützen hat, ist auch verdeutlicht, dass in diesem Bereich nicht über Strategien zur Zielerreichung des Unternehmens entschieden wird, sondern dass diese festzulegen sind, sobald die Früherkennung ein Chancen- oder Bedrohungspotential festgestellt hat.

Bei der genaueren Betrachtung der Früherkennung in Abschnitt 2.2., "Früherkennung als Begriff innerhalb der Betriebswirtschaftslehre", wurde bereits kurz auf eine mögliche Denkweise hingewiesen, der nun mehr Beachtung geschenkt werden soll. Während in der überwiegenden Mehrzahl der verfügbaren Literatur der Bezeichnung eines frühzeitigen Erkennens von Dissonanzen in der Unternehmensumwelt gefolgt wird¹⁷⁹, so stellte Franke die Forderung nach einer rechtzeitigen Erkennung dieser Veränderungen¹⁸⁰. Was auf den ersten Blick nach Erbsenzählerei aussieht hat bei genauerer Betrachtung einen Hintergrund mit hohem Nutzen, denn es setzt die Forderung an die Früherkennung herab und nähert sich so der Praktikabilität. Mit dieser Aussage soll nicht von zuvor

¹⁷⁹ vgl. Klausmann, 1983, S.39

getroffener Definition abgewichen werden, aber es ist weiterhin ein zu bedenkender Aspekt, vor dem auch die Verfahren der Früherkennung gesehen werden müssen. Diese Sichtweise ist sicherlich auch dem folgenden Zitat zu unterstellen, das ebenso überleiten soll in die schlussfolgernde Betrachtung der Methoden und Modelle zur Früherkennung.

”Schwache Signale? - Es gibt genug starke Signale!”

Ziegler, 2000

6.2. Schlussfolgernde Betrachtung der Methoden zur Früherkennung

Das überleitende Zitat macht deutlich, dass im Allgemeinen das Weak-Signals-Konzept Ansoffs in den Blickpunkt der Praktiker rückt, wenn von Früherkennung gesprochen wird, jedoch soll an dieser Stelle die Reihenfolge der Betrachtung an die des Kapitels 3 angepasst werden, so dass zunächst die Aufmerksamkeit auf die kritische Auseinandersetzung mit Kennzahlen und Indikatoren zu lenken ist.

In der bereits getroffenen Kritik wurde Kennzahlen und Indikatoren als negativer Aspekt der starke Vergangenheitsbezug vorgehalten, dies soll hier aufgegriffen werden. Sicherlich ist der Vergangenheitsbezug nicht von der Hand zu weisen und die Kritiken nicht falsch, jedoch erscheinen sie in einem anderen Licht, wenn man die Motivation und den Hintergrund der handelnden Personen mitbetrachtet. Mit Blick auf das Wissen einer Unternehmung und das Wissen der einzelnen Mitglieder ist zu erkennen, dass Handeln und Entscheiden auf Wissen beruht und durch dieses erst erreicht wird. Die dargestellten Erkenntnisse über Wissen zeigen aber, dass eine Kritik hinsichtlich des Vergangenheitsbezugs bestimmter Konzepte immer zu erbringen ist, so dass lediglich eine Abstufung innerhalb

¹⁸⁰ vgl. Franke, 1989, S. 212

dieser Kritik möglich ist. So ist zu erkennen, dass bei dem Einsatz von Kennzahlen und Indikatoren der Vergangenheitsbezug auffälliger und weitreichender ist, als es bei anderen Ansätzen zu sehen ist und somit die Kritik nicht vollständig von der Hand zu weisen ist. In Kapitel 3.1. wurden weitere kritische Ansatzpunkte aufgezeigt, die jedoch erst nachfolgend betrachtet werden sollen, da sie in gleicher Weise auch auf Thematiken innerhalb des Konzepts des Environmental Scanning als auch des Weak-Signals-Konzepts anzuwenden sind. Mit dem mehr auf die Zukunft ausgerichteten Konzept des Environmental Scanning wurde dieser starke Vergangenheitsbezug in weiten Teilen überwunden, jedoch sind auch hier kritische Anmerkungen unvermeidlich nachdem der Bereich der Informationsbewertung genauer betrachtet wurde. Hier wird deutlich, dass auch bei großem Bemühen um objektive Bewertung ein subjektiver Anteil einfließt, der durch die Mitglieder der Unternehmung, die diese Bewertung durchzuführen haben vor dem Hintergrund ihres aktuellen Wissenstandes aufkommt. Wie bereits geschildert wurde kann dies auch unbewusst und ungewollt geschehen, wobei jedoch an dieser Stelle keine Aussage über die Relevanz oder die Menge dieser Einflüsse getroffen werden kann, jedoch ist zu bemerken, dass bereits eine unglückliche und unzutreffende Bewertung gravierende Folgerungen für das weitere Vorgehen haben kann. Aguilar selbst sah eine Begrenzung seines Konzepts in den entstehenden Kosten und der Effizienz hinsichtlich der Informationsbeschaffung. Beide Punkte sind auch mit Hinblick auf die neuen Medien nicht vollständig von der Hand zu weisen, jedoch rücken diese Aspekte vermehrt in den Hintergrund, da Informationen günstiger und schneller zu erlangen sind, als dies 1967 der Fall war, allerdings ist weiterhin zu erkennen, dass auch heute noch spezielle Informationen hohe Preise erzielen können, wobei jedoch meist genau bekannt ist welche Art der Information mit welchem Nutzen erworben wird¹⁸¹. Allgemein ist aber bei diesem Ansatz zu erkennen, dass -wie zuvor schon aufgezeigt- die Grenze nicht mehr allein in den Kosten und der Effizienz liegt, sondern auch der Aspekt der Informationsauswahl Forderungen an

bereitzuhaltende Kapazitäten stellt, die einen Einsatz des Konzepts begrenzen. In diese Betrachtung muss auch Kritik fließen, wie sie in ähnlicher Weise auch beim Weak-Signals-Konzept zu nennen ist und die nachfolgend für alle drei Methoden angesprochen wird.

War schon beim Environmental Scanning die Subjektivität einzelner Mitglieder der Unternehmung beispielsweise bei der Bewertung der Informationen deutlich zu sehen, so wird beim Weak-Signals-Konzept dies noch deutlicher, wenn man sich die Schlussfolgerungen aus dem entsprechenden Kapitel vor Augen führt. Mit der dort getroffenen Aussage, dass Schwache Signale qualitativer Natur seien, wird deutlich, dass hier weiches Wissen in aktiver und passiver Hinsicht gefordert ist und intuitive Urteile zu treffen sind, wodurch die Subjektivität zunimmt und dem Hintergrund des Wissens der betroffenen Individuen größere Bedeutung zukommt; auch dieser Aspekt soll in der nachfolgenden Betrachtung verdeutlicht werden.

Als weiterer Kritikpunkt war die Informationsverarbeitungskapazität der einzelnen Unternehmensmitglieder und der Unternehmung selbst angeführt worden. Auch nach einer eingehenderen Betrachtung der Informationsverarbeitung in ihrem aktuellen Stand konnte hier nicht festgestellt werden, dass technische Systeme diese Problematik jetzt oder in absehbarer Zukunft lösen könnten, so dass dieser Kritikpunkt bestehen bleibt und in dieser grundlegenden Art auch auf andere Methoden und Ansätze wirkt.

Allen drei Ansätzen ist dabei gemein, dass sie eine Problematik aufwerfen, die einerseits einschneidend ist, andererseits als nicht lösbar erscheint – der Blick ist auf die Möglichkeiten des menschlichen Wesens zur Erkennung und Wahrnehmung zu lenken. Im Falle der Kennzahlen und Indikatoren beruht die Kritik nicht nur auf dem starken Vergangenheitsbezug – der über die Brücke ”Wissen” und ”Erfahrung” auch für alle weiteren Ansätze Gültigkeit behält, auch wenn dabei die Gewichtung anders zu sehen ist – sondern auch auf der Entscheidung zum Einsatzort der Indikatoren. Es lässt sich sagen, dass hierzu

¹⁸¹ Als Beispiel ist hier das GPS (global positioning system) anzuführen, das Informationen über

immer ein subjektives Element einfließt, das stark auf der Wahrnehmung beruht. Diese Wahrnehmung wirkt schließlich auf das Wissen und bildet somit auch den Hintergrund für eine Entscheidung zum Einsatzort der Kennzahlen, auch wenn die Wahrnehmung unvollständig, verfälscht oder sogar grundlegend falsch ist.

In ähnlicher Weise ergibt sich dies auch bei der Betrachtung des Environmental Scanning. Schnell wird deutlich, dass gerade beim undirected viewing, die Wahrnehmung und das Erkennen von entscheidender Bedeutung sind. Schon an dieser Stelle ist verständlich, dass Personen mit stark unterschiedlicher Entwicklungsgeschichte trotz eines ähnlichen Umfeldes unterschiedliche Erkenntnisse gewinnen und so auch die Relevanz unterschiedlich verteilen.

Auch das Weak-Signals-Konzept zeigt diese Ansatzmöglichkeiten zur Kritik. Auf die Frage was ein schwaches Signal sei, auf das eine Unternehmung über schwache Einstellung reagieren müsste, wird zwischen den Personen eine unterschiedliche Auffassung bestehen. Diese wird auch einschließen, dass eine langsame Anpassung an die aufgenommene Veränderung auch in einer Weise zu vollziehen sein muss, die von bestimmten zukünftigen Zuständen ausgeht, dabei wird man wiederum an einen Punkt kommen, an dem die Betrachter aus ihrem jeweiligen subjektiven Blickwinkel jeweils andere Zukunftsbilder vor Augen haben werden, so dass die Art und Weise der Anpassung, zumindest zum Teil, wieder auf subjektiven Ansätzen beruht, wobei diese Ansätze durch die Wahrnehmung und das Erkannte ausgelöst werden.

6.3. Kritik zu Methoden und Techniken zur Früherkennung

Mit der kritischen Abschlussbetrachtung der quantitativen Prognosemethoden wurde schon deutlich dargestellt, dass diese nur beschränkt für den Einsatz in strategischer Sichtweise geeignet sind, aber auch bei einer kürzer greifenden Betrachtung wird augenfällig, dass Kritikpunkte wie sie zuvor im Bereich der

den genauen globalen Standort des Nutzers -bei Erwerb der Zugangsmöglichkeit- liefert.

Kennzahlen und Indikatoren getroffen wurden in ähnlicher Weise auch bei diesen Methoden zu nennen sind, so dass an dieser Stelle auf eine nahezu identische Betrachtung verzichtet werden soll und vielmehr die beiden in Abschnitt 4 ausgewählten Methoden und Techniken beleuchtet werden sollen.

Vor dem Hintergrund der derzeitigen Darstellung soll zunächst die Delphi-Methode in das Zentrum der Betrachtung gerückt werden, um die bisherigen Ergebnisse auf diese Methode zu projizieren. Als qualitative Prognosemethode kann die Delphi-Methode einer kritischen Betrachtung der subjektiven Bestandteile nicht ausweichen. Die so aufzuführenden Kritiken sind innerhalb der Delphi-Methode bekannt und mit ihnen ist zu arbeiten, jedoch soll an dieser Stelle die angesprochene Kritik geführt werden. Es sind Personen in diese Methode in einer Art und Weise eingebunden, wie sie außerhalb dieser Befragungen nur selten in den Methoden und Techniken zur Früherkennung zu finden sind, so dass es nicht schwer fällt hierzu kritische Aspekte anzuführen. Beginnend soll zunächst auf die Auswahl der zu behandelnden Thematik hingewiesen werden. Die Delphi-Methode ist sicherlich ein Ansatz um sowohl allgemeingültige Themenbereiche zu behandeln, aber auch um konkreten Fragestellungen nachzugehen, hierbei stellt sich dann aber die Frage wie dieser Ausgangspunkt festzulegen ist und auch zu welchen Zeitpunkten dies durchzuführen ist. Dies zu entscheiden wird Aufgabe von Personen sein, die ihrerseits nach bestimmten Erfahrungen und nach ihrem Wissen handeln, wobei die Handlung dann meist auf der Auslösung nach einer bestimmten Wahrnehmung beruhen wird. In ähnlicher Weise ist die Monitorgruppe zu betrachten, denn in ihr sind Mitarbeiter der Unternehmung eingesetzt, die sich zunächst mit einer ihnen vorgegebenen Fragestellung auseinander zusetzen haben und auf dieser Grundlage die zu befragende Expertengruppe zusammenstellen. Wie ist dabei ein Umgang Dritter mit Vorgaben zu bewerten, die beispielsweise aus ihrem vorgesetzten Bereich an sie weitergegeben wurden? Auch ist festzuhalten, dass die Auswahl der Experten, auch mit Blick auf die Thematik und den weiteren Verlauf der Befragung, in einer objektiven Weise zu erfolgen hätte. Diese objektive Auswahl und diese dann

nahezu optimale Besetzung der Expertengruppe kann aber so nicht angenommen werden, denn die Auswahl der zu Befragenden ist durch die Monitorgruppe subjektiv beeinflusst und verschiebt sich nachfolgend durch eventuelle Absagen. So ist schon bei bekannten charakterlichen Merkmalen der Experten eine Selektion vorgenommen, die nicht vollständig durch die Monitorgruppe zu überblicken war. Im weiteren Verlauf der Delphi-Methode sind dann Fragebögen zu erstellen, die ebenso angreifbar sind, da sie lediglich einen Ausschnitt des Themengebietes und der auf dieses Themengebiet einwirkenden Faktoren abbilden können. Die hier zu treffende Auswahl unter den zur Befragung stehenden Gebieten ist durch die Monitorgruppe herzuleiten, die diese Aufgabe jedoch wiederum unter subjektiven Einflüssen erfüllt.

Letztlich ist aber auch die Aussage eines jeden befragten Experten unter der Prämisse zu sehen, dass sie beeinflusst ist durch subjektive Einstellungen, die niemand vollständig in ihrer Gewichtung bewerten kann, ebenso wie dabei der Einfluss des allgemeinen Wissens desjenigen nicht beurteilt werden kann. Neben diesen Einflüssen ist aber auch an dieser Stelle auf die Wahrnehmung des Experten zu verweisen, wenn über zukünftige Entwicklungen nachzudenken ist. Es wird bei der Durchführung einer Befragung nach der Delphi-Methode nur schwer abzuschätzen sein, in welcher Art und Weise eine zu befragende Person ihre Umwelt wahrnimmt, wobei auch schwer zu bestimmen ist, was ihre Umwelt vollständig ausmacht, so dass eine Begrenzung in der Wahrnehmungsmöglichkeit vorhanden ist, die der Monitorgruppe verborgen bleibt.

Die Kritik an der Delphi-Methode lässt sich in gleicher Weise auch auf die Szenario-Technik beziehen, wenn lediglich die Vorbereitung zu der jeweiligen Methode betrachtet wird. Es wurde schon im Abschnitt 4.3. auf den Planungscharakter dieser Technik verwiesen, wobei jedoch keine Aussage über Gestaltung der Ausgangssituation getroffen wurde. Wie zuvor bei der Delphi-Methode sind das Betrachtungsfeld und der entsprechende Umfang festzulegen, dies geschieht in gleicher Weise und muss sich eben solcher Kritik stellen. Ist dies jedoch vollzogen, so wird in einem Schritt der Szenariotechnik ermittelt, welche

Randgebiete zu der zu untersuchenden Thematik Einfluss auf deren zukünftige Entwicklung haben könnten. Hier stellt sich die Frage, wo die Grenze bei einer Untersuchung dieser Art zu ziehen ist, denn fraglos kann durch unterschiedliche Verbindungen und Reaktionen ein Sachverhalt Relevanz erhalten, der vordergründig in keiner Weise mit dem zu untersuchenden Bereich in Verbindung zu bringen ist. So erscheint eine Bearbeitung der möglicherweise beeinflussenden Randgebiete als unvollständig und die Festlegung in weiten Teilen als nahezu willkürlich, da sie in einer Weise erfolgt, die auf Meinungsäußerungen der entsprechenden Bearbeiter gründet. Bei der Hinterfragung dieser Meinungsäußerungen wird wiederum schnell deutlich, dass sie auf dem bestehenden Wissen und der Erfahrung des Einzelnen beruhen, in gleicher Weise aber auch Wahrnehmungen behandelt, die diese Person gemacht hat und die sie jetzt mit der zu untersuchenden Problematik in Verbindung bringt. Es ist also auch hier zu vermuten, dass eine breite Basis des gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Wissens, Lebens und Erlebens in dieser die Szenariotechnik durchführenden Gruppe anzustreben ist, um eine Vielzahl möglicher Einflussfaktoren in dieses Zukunftsbild zu integrieren. Bei der Erinnerung an den in Abbildung 5 dargestellten Trichter, der an seiner Schnittfläche alle möglichen Szenarien darstellen sollte und der als dessen Begrenzung Extremszenarien darstellte, wird deutlich, dass mit einem größeren Betrachtungsumfang in den meisten Fällen auch diese Fläche zunehmen wird, oder mit einem geringeren Umfang die Fläche abnehmen wird. Der Einfluss auf das Untersuchungsergebnis kann aber erheblich sein.

6.4. Schlussfolgerung zur kritischen Betrachtung

In allen hier betrachteten Modellen, Methoden und Techniken konnte deutlich hervorgehoben werden, dass neben den subjektiv bestehenden Erfahrungen und dem Wissen die Problematik der Wahrnehmung als einer der entscheidenden

Faktoren auftritt. Dies zeigt sich nicht nur in den grundlegenden Aspekten zu den jeweiligen Ansätzen, sondern auch im weiteren Verlauf jedes einzelnen Verfahrens, so dass immer wieder Elemente der Wahrnehmung von einzelnen Personen Einfluss nehmen.

Die getroffene Kritik implizierte dabei immer Annahmen, die im bisherigen Verlauf der Betrachtung noch nicht dargelegt wurden, somit wird nachfolgend die Wahrnehmung der handelnden Personen zu betrachten sein. Dies ist an dieser Stelle zwingend, denn jede technische Unterstützung ist tatsächlich nicht mehr als eine Unterstützung und somit kein Entscheidungsträger und kein handelndes Subjekt, so dass sich letztlich der Mensch dieser Aufgabe stellen muss und sich dieser vermutlich auch in Zukunft wird stellen müssen.

Auf der Grundlage dieser Überlegungen ist im folgenden Kapitel der Wahrnehmung unter der Annahme zu begegnen, dass die Wahrnehmung als übergeordnetes Untersuchungsobjekt all diese Konzepte, Methoden und Techniken beeinflusst, und dass die betrachteten Konzepte, Methoden und Techniken zwar in organisatorischen Zusammenhängen wirken, ihr „Leben“ aber auf einzelne Personen beziehen, so also die vorangestellten Gedanken erfüllen.

7. Wahrnehmung als Ausgangspunkt für weiterführende Überlegungen

War es im Abschnitt zuvor noch leicht die Problemansätze und die getroffenen Annahmen aufzuführen, so wird hier schnell deutlich werden, dass mehr hinter diesen Überlegungen steckt, als es möglicherweise zunächst den Anschein hat, denn es ist ein umfangreiches Themengebiet nach Inhalten zu hinterfragen, die nicht nur in der Betriebswirtschaftslehre von Bedeutung sind, sondern spezielle in dem hier zu betrachtenden Sachgebiet weiterführende Erkenntnisse erbringt. So können aus den Überlegungen des Abschnitts 6 schon Fragestellungen abgelesen werden, die zu beantworten sein werden: Ist das was ich wahrnehme "richtig"? Ist die Wahrnehmung "vollständig"? Sicherlich wird bei dieser Betrachtung noch genauer auf das Verständnis von "vollständig" und "richtig" einzugehen sein, da bei der nachfolgenden Darstellung zu erkennen sein wird, dass klare Grenzen und deutliche Bestimmungen nur schwer zu treffen sein werden. Hinzu kommt die Frage nach der Aufmerksamkeit eines Individuums, die in dem zu behandelnden Zusammenhang von weitreichender Bedeutung sein kann, denn hier wird entgegen den zuvor aufgeworfenen Fragen nach Korrektheit und Vollständigkeit hervorzuheben sein, ob Sachverhalte überhaupt wahrgenommen werden. Letztlich bedingt dies die Frage, ob das was ich wahrnehme „wichtig“ ist oder die Frage, ob ich „wichtige“ Dinge wahrnehme.

7.1. Grundlegende Sichtweisen in der heutigen Literatur

Beschäftigt man sich mit der Thematik der Wahrnehmung, und sei es nur auf Grund der Absicht bestimmte Erkenntnisse zu gewinnen, um sie in einem anderen Zusammenhang anzuführen, so erkennt man eine Vielzahl von Denkweisen, die in speziellen Argumentationen, die zu diesem Thema "Wahrnehmung" zu führen sind, sicherlich jeweils andere Standpunkte bieten, jedoch hier zunächst ausgeklammert werden sollen. Reduziert man diese Vielzahl auf grundlegende

Ausgangspunkte der jeweiligen Denkweise so lässt sich eine zweigeteilte Basis erkennen, aus der verschiedene Stränge der Betrachtung erwachsen. Bei der Betrachtung der ersten Grundlage ist der Auffassung nachzugehen, dass es zwei Systeme des "Wissens" und der "Wahrnehmung" gibt, die jedoch beide eigenständig operieren und somit als zwei voneinander getrennte Module zu sehen sind, die nach qualitativ verschiedenen Gesetzen arbeiten¹⁸². Als weitere Basis der Gedanken innerhalb der Wahrnehmung ist eine Auffassung zu sehen, die den zuvor genannten Gedankengängen entgegen wirkt. In ihr wird von einer Steuerung der Wahrnehmung durch bereits vorhandenes Wissen, kognitive Prozesse und rechnerische Operationen ausgegangen¹⁸³, wobei von indirekter Wahrnehmung zu sprechen sein wird, ihr entgegen steht die direkte Wahrnehmung, wie sie zuvor genannt wurde. In den kritischen Anmerkungen der Methoden und Konzepte zur Früherkennung ist bereits angeklungen, welcher Denkweise diese Kritikpunkte entspringen, jedoch bleibt zu klären, ob diese Sichtweise richtig bzw. in der hier zu betrachtenden Weise anzunehmen ist. Betrachtet man hierzu die aktuell vorhandene Literatur, so fällt auf, dass den Überlegungen zur direkten Wahrnehmung keine gegenteiligen Beweise entgegenzuhalten sind, um diese vollständig abzulehnen. Somit bleibt die Annahme bestehen, dass die Wahrnehmungssysteme¹⁸⁴ eines Menschen direkt auf "Invarianten" reagieren, die die Umwelt zur Verfügung stellt. Eine Vermittlung durch kognitive Prozesse oder weitere Rückgriffe auf bestehendes Wissen werden somit als nicht notwendig ausgeklammert¹⁸⁵. Wurden in diesem Falle die Wahrnehmung unter der Prämisse gesehen, dass Wahrnehmungssysteme die Aufgaben übernehmen, so wird bei der Betrachtung der indirekten Wahrnehmung lediglich von sensorischen Informationen ausgegangen, die jedoch nicht ausreichen, um ein Perzept

¹⁸² vgl. Wilkening, 1988, S.203; nach: Fodor, 1983.

¹⁸³ vgl. Wilkening, 1988, S.203 u. 217; nach: Helmholtz

¹⁸⁴ vgl. Gibson, 1982, S.263f;

die fünf Wahrnehmungssysteme versteht Gibson als fünf verschiedene Arten einer nach außen gerichteten Aufmerksamkeit, wobei sich ein System orientieren und anpassen aber auch erkunden, untersuchen, optimieren und extrahieren kann.

¹⁸⁵ vgl. Wilkening, 1988, S. 217

hervorzurufen. Dieses wird erst durch die Verbindung von sensorischen Daten mit Gedächtnisinhalten erreicht, da erst in dieser Phase entschieden werden kann, welche Art von Objekt, Ton oder anderer Information wahrgenommen wurde. Diese zu ziehenden Schlüsse verlaufen unbewusst, so dass Wahrnehmung nach dieser Theorie ein konstruktiver Prozess ist, sie ist somit indirekt, durch Wissen vermittelt, in der Literatur tritt sie als kognitive Theorie der Wahrnehmung auf¹⁸⁶. In diese Richtung geht auch die Vorstellung von Neisser (1979)¹⁸⁷. Er sieht Gedächtnis als eine aktive Ordnungsstruktur für die Organisation des Wissens und sagt vor diesem Hintergrund, dass Wahrnehmung ohne Gedächtnis nicht möglich sei, da das Gedächtnis Ordnungsrahmen für die Wahrnehmung bereitstellt, welche die Erkundungsvorgänge der Wahrnehmung leiten und die Interpretation der aufgenommenen Information erst möglich machen¹⁸⁸.

Möglicherweise sind aus beiden Ansichten Erkenntnisse zu ziehen, die mit der zu behandelnden Thematik verbunden werden können, jedoch fällt bei einem Überblick über die vorhandene Literatur auf, dass sich Autoren aus den verschiedensten Forschungsrichtungen bei der Betrachtung der Wahrnehmung der Vorstellung einer indirekten Wahrnehmung in den meisten Fällen anschließen. Auch hier, es war zuvor schon erkennbar, soll sich dieser Grundeinstellung der indirekten Wahrnehmung angenommen werden, um mit ihr die nachfolgenden Betrachtungen zu führen.

¹⁸⁶ vgl. Wilkening, 1988, S.217.

¹⁸⁷ nach Goldstein, 1997, S.XXI

¹⁸⁸ vgl. Goldstein, 1997, S.XXI

7.2. Aufmerksamkeit und Wahrnehmung in der Informationsflut

Zunächst mag die hier getroffene Überschrift des zu behandelnden Abschnitts verwundern und der Leser mag zu sich sagen, dass er selbstverständlich seine Umwelt wahrnimmt und in ihr handelt, ebenso wie Mitglieder einer Unternehmung in der Umwelt handeln, sie gestalten und mit dem Unternehmen prägen. Bei genauerer Betrachtung fällt aber sehr schnell auf, dass durchaus nicht alles in der Umwelt wahrgenommen wird, zumindest nicht so wahrgenommen wird, dass eine spätere Nachfrage positiv beantwortet werden könnte¹⁸⁹. Eine nachfolgende Aussage, dass es sich bei dem Sachverhalt der nicht beantwortbaren Nachfrage um möglicherweise Irrelevantes handeln mag, schwächt dabei allerdings nicht die Frage ab, ob man sich sicher sein kann immer alles Relevante zu allen Themengebieten wahrzunehmen. Allein aus dem letzten Nebensatz wird dem Leser deutlich, dass eine zunächst schnell getroffene Aussage über die Selbstverständlichkeit der Wahrnehmung zu überdenken und zu hinterfragen ist.

An dieser Stelle soll jedoch zunächst betrachtet werden, worin eine Antwort, die der Überzeugung alles wahrzunehmen entspringt, begründet liegt. Über die Betrachtung der Entwicklung des menschlichen Bewusstseins und der Entwicklung des Menschen insgesamt über die vollständige Menschheitsgeschichte hinweg, lässt sich sicherlich ein plausibler Bogen in die heutige Zeit spannen, der hierüber erschöpfend Auskunft geben kann; dass dies hier in dieser Form so nicht verfolgt wird ist verständlich, es soll lediglich der Weg zum heutigen Wahrnehmen verdeutlicht werden. Wie der Mensch in seiner heutigen Beschaffenheit das Resultat von Veränderungen, Anpassungen und Wechseln darstellt, so ist die Wahrnehmung ebenso durch diese Entwicklung geprägt worden und hat sich veränderten Umweltbedingungen und veränderten Handlungsmöglichkeiten angepasst. In gleicher Weise lässt sich sagen, dass sich Handlungsmöglichkeiten den veränderten Umweltbedingungen und veränderter Wahrnehmung angepasst hat, so dass sich sagen lässt, dass Wahrnehmung,

Umwelt und Handeln ein System bilden, dessen Teile zueinander in Beziehung stehen und die sich in dieser Beziehung entwickelt haben¹⁹⁰. Die wesentliche Aufgabe ist dabei regelmäßig in der Sicherung des Überlebens zu sehen gewesen und ist es in übertragenem Sinn auch heute noch, folglich ist schon früh eine Abgrenzung anzunehmen, die zwischen relevanten und irrelevanten Sachverhalten zu unterscheiden hatte. Ein stützendes Beispiel führt Guski hierzu an und kommt zu der Aussage, dass die menschlichen Sinnessysteme nicht für gleichbleibende Informationen eingerichtet seien, sondern vielmehr auf Veränderungen in der Umwelt aufmerksam werden. Dies wird plausibel bei dem Gedanken an ständig vorhandene monotone Geräusche, die einer Person allgemein zwar bei der ersten Begegnung mit den Geräuschen auffällt, jedoch bei längerem Aufenthalt in der Geräuschkulisse diese der Person nicht mehr bewusst werden. Hierin ist auch eine ökonomische Funktionsweise der Sinnessysteme zu sehen, da sie einer Quelle, die augenscheinlich keine neuen Informationen bereitstellt, die zu entnehmen wären, die Aufmerksamkeit entzieht und sie für neue Informationen bereithält, die noch nicht beachtet wurden¹⁹¹.

Wurde zuvor von relevanten und irrelevanten Informationen gesprochen, so soll nun die Betrachtung allein auf die Kapazität gelenkt werden, die einem Individuum zur Verfügung steht um Informationen zu verarbeiten, jedoch ohne genauer auf die Problematik der Relevanz abzielen.

Nach der vorangegangenen Schilderung mag nun die Frage auftreten, wieviel Information, die in der Umwelt dargeboten wird, vom Individuum wahrgenommen wird, wenn der Ansicht gefolgt wird, dass nicht alle möglichen Informationen berücksichtigt werden. Um dies zu verdeutlichen ist auf ein Modell des menschlichen Gedächtnisses nach Baddeley zu verweisen wie es in nachstehender Abbildung veranschaulicht ist.

¹⁸⁹ vgl. Kirsch, Trux, 1979, S.53f. Der Begriff der „Informationspathologie“ wird an dieser Stelle kurz erläutert und aufgegliedert. Ähnlich auch Kirsch, 1990, S.335f.

¹⁹⁰ vgl. Guski, 1989, S.12ff.

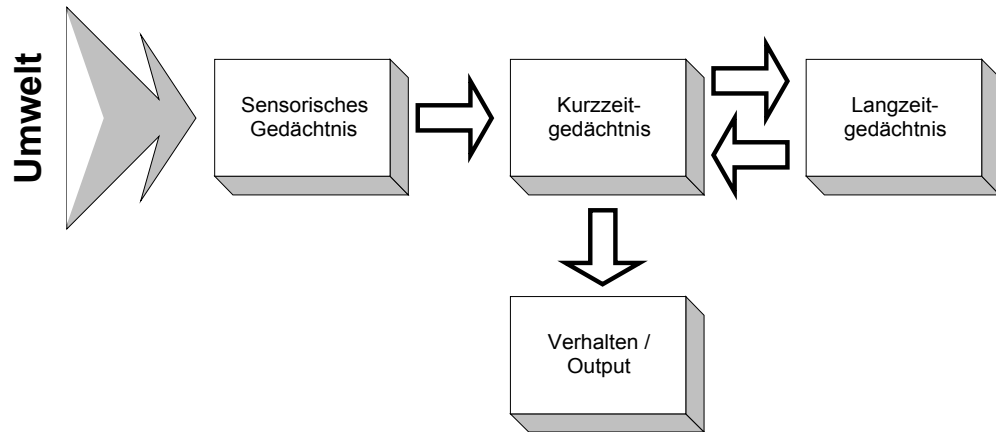


Abb.15: Modell der Strukturen des Gedächtnisses

Quelle: in Anlehnung an Baddeley, 1986, S.14

Zur Arbeitserleichterung und zur Verdeutlichung wurde eine strikte Trennung in diesem Modell gewählt, die eine vereinfachte Betrachtung der einzelnen Arbeitsschritte des Gedächtnisses erlaubt.

Zunächst erfolgt ein Input der durch Reize aus der Umwelt, die durch die Sinnesorgane aufgenommen werden, in das Sensorische Gedächtnis gelangt. Das Sensorische Gedächtnis bildet dabei die erste Stufe der Wahrnehmung, jedoch ist deutlich zu machen, dass in diesem Ultrakurzzeitgedächtnis die eintreffenden Signale für nur maximal eine Sekunde gespeichert werden bevor sie wieder verfallen, allein eine Verarbeitung und Übertragung in die nächste Speicherkomponente innerhalb dieser kurzen Zeitspanne ermöglicht eine spätere weitere Nutzung des Signals. Ist zwar einerseits diese Zeitspanne sehr kurz, so ist andererseits jedoch das Sensorische Gedächtnis durch eine hohe Kapazität ausgezeichnet. Zur Verdeutlichung sei an dieser Stelle eine Größenordnung angeführt, wie sie von Dörner ermittelt wurde, demnach liegt die Gesamtaufnahmekapazität der menschlichen Sinnesorgane bei 10^{10} bit pro

¹⁹¹ vgl. Guski, 1989, S.18

Sekunde¹⁹², die Speicherkapazität für die kurze Zeit von maximal einer Sekunde des Sensorischen Gedächtnisses liegt ähnlich hoch.

Um Signale, die durch das Sensorische Gedächtnis aufgenommen wurde auch für weiteren Nutzen bereitzuhalten ist eine Überführung dieser in das Kurzzeitgedächtnis notwendig. An dieser Stelle ist ein Vergessen der Signale nach spätestens 30 Sekunden anzunehmen, jedoch ist bei längerer Speicherdauer auch festzustellen, dass die Speicherkapazität deutlich herabgesetzt ist im Vergleich zum zuvor beschriebenen Sensorischen Gedächtnis. Dörner nennt hierzu die Größe 250 bit, die durch das Kurzzeitgedächtnis gespeichert werden könnten, jedoch zeigte sich, dass allgemein 7 Zeichen oder Wörter zu speichern sind, wobei sich bei der Speicherung von Wörtern eine Zahl ergibt, die 250 bit deutlich übertrifft¹⁹³. Neben diesen genannten Größen ist aber auch die Funktionsweise und die Einbindung des Kurzzeitgedächtnisses in die Struktur des Gedächtnisses von besonderem Interesse, da bei der Betrachtung der Abbildung 11 deutlich wird, dass dieser Bereich von entscheidender Bedeutung für das Gesamtkonzept sein wird. Inhalte des Sensorischen Gedächtnisses werden zu einem geringen Teil in das Kurzzeitgedächtnis überführt und mit langfristig gespeicherten Informationen des Langzeitgedächtnisses¹⁹⁴ verbunden und verarbeitet. Als Abschluss dieser Verarbeitung steht die Überführung der entstandenen Information in das Langzeitgedächtnis, das nachfolgend noch zu betrachten sein wird, oder Handlungen mit denen das Individuum sofort auf die Umwelt einwirkt¹⁹⁵, somit nimmt das Kurzzeitgedächtnis nicht nur eine Speicherfunktion wahr, sondern auch Lenkungs- und Steuerungsfunktionen. Deutlich hervorzuheben ist, dass die Kapazität an dieser Stelle der Gedächtnisstruktur in einem Maße begrenzt ist, dass lediglich Bruchstücke aller

¹⁹² vgl. Dörner, 1985, S.128f.

Der angegebene Umfang entspricht bei einer Buchseite mit 40 Zeilen zu je 65 Zeichen, die jeweils mit 8 bit dargestellt werden können, einem Buch mit einem Umfang von 500.000 Seiten.

¹⁹³ vgl. Dörner, 1985, S.124ff.

¹⁹⁴ vgl. Kapitel 5.2.3. Hier sind die Erkenntnisse, die mit der Thematik des Wissens eingebracht wurden, mit der Thematik der Wahrnehmung zu verbinden. Unbewusste Abläufe sind auch aus diesem Bereich in diese Überlegungen einzubeziehen.

¹⁹⁵ vgl. Hofacker, 1985, S.19

Signale im Kurzzeitgedächtnis aufgenommen werden können und dies eine natürliche Begrenzung der menschlichen geistigen Kapazität darstellt¹⁹⁶.

Letztlich ist das Langzeitgedächtnis zu betrachten. Diese Komponente innerhalb der Gedächtnisstruktur erscheint unbegrenzt zu sein, so dass Inhalte, die einmal gespeichert wurden nicht mehr vergessen werden. Hält man dieser Aussage das umgangssprachliche "Vergessen" entgegen, so liegt dies allein darin begründet, dass auf Informationen aus verschiedensten Gründen kein Zugriff möglich ist, deutlich wird dies bei inadäquaten Abrufsignalen oder Überlagerungseffekten, die ein Abrufen der gespeicherten Informationen verhindern oder erschweren¹⁹⁷. Da dieser Bereich des menschlichen Gedächtnisses jedoch der ist, in dem Informationen gespeichert werden, die über längere Zeiten als 30 Sekunden verfügbar zu halten sind, wird deutlich, dass alle verhaltensrelevanten Informationen hier abgelegt sind und hierdurch bedingt Wahrnehmung nur mit Hilfe des Langzeitgedächtnisses stattfinden kann¹⁹⁸.

Mit der Feststellung, dass zwar eine Vielzahl von Signalen aufgenommen wird, jedoch nur Bruchstücke davon verarbeitet und für weitere Nutzung bereitgehalten werden muss sich im Folgenden darauf konzentriert werden zu erfahren, in welcher Weise Signale zur Verarbeitung gelangen oder wieder fallengelassen werden. Wurde zuvor dargestellt, dass gleichbleibende monotone Reize durch die Wahrnehmung vernachlässigt werden, so kann an dieser Stelle der Schluss auf Signale gezogen werden, die Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Zunächst fällt dabei der Blick auf neue oder komplexe Reize. Diese heben sich deutlich von kürzlich Erlebtem ab, treten in ungewöhnlicher Reihenfolge auf oder sind in ihrer Intensität so beschaffen, dass die Aufmerksamkeit der Person auf sich gezogen wird. In ähnlicher Weise sind Reize zu sehen, die sich widersprechen und hierdurch Aufmerksamkeit erregen, dies kann sowohl bei geforderten Unterscheidungen zwischen sehr ähnlichen Reizen der Fall sein, aber auch bei widersprüchlichen Informationen die aufgenommen werden. Letztlich sind in

¹⁹⁶ vgl. Abschnitt 3.3.3., hier wurde schon im Rahmen des Weak-Signals-Konzept entsprechend gefolgert

¹⁹⁷ vgl. Baddeley, 1986, S.15

dieser Reihe auch signifikante Reize zu nennen. Diese haben für die betreffende Person eine besondere Bedeutung und rufen so eine Aufmerksamkeitszuwendung hervor, obwohl dabei keine neue oder widersprüchliche Information betroffen sein muss; als Signalreiz in diesem Sinne lässt sich der eigene Name ansehen, dem immer wieder Aufmerksamkeit zukommt¹⁹⁹.

Mit dem Blick auf die Generierung von Wissen, wie sie zuvor aufgezeigt wurde, ist nachfolgend noch zu klären, ob eine Unterscheidung zu treffen ist hinsichtlich bewusster und unbewusster Wahrnehmung. Dieser Thematik wird im Allgemeinen weniger Aufmerksamkeit geschenkt, es erscheint jedoch an dieser Stelle notwendiger Weise betrachtet zu werden, da hierdurch spätere Resultate weitreichend beeinflusst werden können. In diesem Zusammenhang wurden die bekanntesten Untersuchungen auf visuellem Gebiet unternommen, wobei auf die sogenannte unterschwellige Wahrnehmung abgezielt wurde. Die vorgenommenen Versuche zeichneten sich durch ein so kurzzeitiges Darbieten von visuellen Reizen aus, dass die Beobachter diese nicht bewusst wahrnahmen, bzw. diese nicht verbalisieren konnten. Nachfolgende Auswahl von gezeigten Elementen aus drei Möglichkeiten zeigte, dass eine anzunehmende Wahrscheinlichkeit der Ziehung von 0,33 bezogen auf das Beobachtungsobjekt übertroffen wurde und dieses statt dessen mit einer Häufung von 0,53 ausgewählt wurde²⁰⁰. Die hieraus zu treffende Folgerung liegt in der anzunehmenden Veränderung im Bereich der Informationsquelle des Sensorischen Gedächtnisses und somit der möglichen Veränderung oder Beeinflussung von Informationen, die im Kurzzeitgedächtnis aufbereitet und für weitere Verwendung bereitgehalten werden. Ähnliches wird auch über den visuellen Bereich hinaus denkbar und nachvollziehbar sein²⁰¹. An dieser Stelle erscheint es zweckdienlich wiederholt auf die Unterscheidung zwischen unterschwelliger Wahrnehmung und der Aufnahme von Reizen in das Sensorische Gedächtnis zu unterscheiden, um mit Hinblick auf die weitere

¹⁹⁸ vgl. Baddeley, 1986, S.15

¹⁹⁹ vgl. Seiffge-Krenke, 1981, S.42f.

²⁰⁰ vgl. Murch, Woodworth, 1977, S.80f

²⁰¹ vgl. Murch, Woodworth, 1977, S.81

Nutzung der Einflüsse hieraus Erkenntnisse zu ziehen, die im weiteren für das Gesamtverständnis hilfreich sein werden. Weitere Möglichkeiten einer unbewussten Wahrnehmung, die über die beschriebene unterschwellige Wahrnehmung hinausgehen erscheinen als nicht denkbar, denn alle weiteren Wahrnehmungen müssen dann über einen längeren Zeitraum der Reizdarbietung verlaufen, so dass diese bewusst werden oder im Aufbereitungsprozess des Sensorischen Gedächtnisses oder des Kurzzeitgedächtnisses wieder fallengelassen werden.

Nachfolgend und abschließend werden weitere Möglichkeiten der verfälschten oder subjektiv unterschiedlichen Wahrnehmung zu betrachten sein.

7.3. Abweichungen in der Wahrnehmung

Wie unter Abschnitt 7.1. bereits ausgeführt wurde, wird sich in dieser Arbeit der Ansicht einer indirekten Wahrnehmung angeschlossen, so dass unterschiedliche Wahrnehmungen eines Sachverhalts nicht zu letzt auch auf diesen zu durchlaufenden und beeinflussbaren Wahrnehmungsprozess zurückzuführen sind, der bei allen Personen durch verschiedenste Ursachen unterschiedlich beeinträchtigt sein mag, jedoch soll an dieser Stelle auch auf allgemein übliche und verständliche Einflüsse näher eingegangen werden. Hierbei sind neben bereits vorhandenem Wissen und Erfahrungen auch Empfindungen zu nennen, aber auch Unzulänglichkeiten, die im menschlichen Sinnesapparat begründet liegen. Letzteres spiegelt sich u.a. in den allgemein bekannten optischen Täuschungen wider. Über den Sinnesapparat in seiner Gesamtheit kommt es bei der Betrachtung dieser Objekte zu veränderten Wahrnehmungen, die aber meist auch dann noch Bestand haben, wenn die tatsächlichen Zusammenhänge aufgezeigt werden. Die Täuschungen sind dann zwar bekannt, jedoch wird dem Beobachter weiterhin eine veränderte Realität vermittelt. Diese Erkenntnisse sind in diesem Fall zunächst auf visuelle Ansätze beschränkt, zeigen aber bei näherer

Betrachtung im Zusammenhang mit den zuvor beschriebenen Wahrnehmungsansätzen, dass ebenso andere Bereiche der Reizaufnahme und Verarbeitung betroffen sein können. Wie kann es aber zu diesen erkennbaren Abweichungen von Realität und Wahrnehmung kommen? Bleibt die Täuschung auch nach einer Erklärung dieser erhalten so erkennt der Beobachter trotzdem die Zusammenhänge, die seine Wahrnehmung in die Irre geführt haben. In vielen Fällen sind dies Anordnungen oder Mischungen von Reizen, die durch Interpretationen, die durch die Sinnesorgane oder das Gehirn vorgenommen werden, verschoben werden, so dass die Signale in verfälschter Form aufgenommen werden²⁰². Es ist deutlich hervorzuheben, dass es sich bei diesen Formen der Täuschung in der Regel um "Fallen" handelt, in die jeder Beobachter in gleicher Weise fällt, jedoch ist auch hierbei schon auf den Einfluss des Gedächtnisses verwiesen worden. Dieser Aspekt soll nun vertieft werden, denn wie bereits angedeutet und durch die Annahme der indirekten Wahrnehmung impliziert, haben Wissen, Erfahrung und Emotionen ebenfalls Einfluss auf die Wahrnehmung, so dass gleiche Sachverhalte durch unterschiedliche Personen verschieden aufgenommen und wahrgenommen werden können und somit einen Bereich innerhalb der Verfälschungen der Wahrnehmung bilden, der den zuvor beschriebenen optischen Täuschungen entgegensteht.

Allgemein wurde sich bisher der Auffassung angeschlossen, dass die Wahrnehmung eine subjektive Abbildung der Realität darstellt, die aufgrund der Umweltsignale, Systemfähigkeit und -kapazität, sowie der Erfahrung des Individuums zustande kommt²⁰³. Während die beiden erst genannten Punkte bereits betrachtet wurden ist nun als dritte Determinante die Erfahrung zu nennen, die im weiteren zu behandeln sein wird.

Folgt man der Grundannahme Murchs²⁰⁴, dass der Wahrnehmungsvorgang die Zielgerichtetheit des Prozesses voraussetzt, so lässt sich die Einflussnahme der

²⁰² vgl. Zimbardo, 1983, S.315

²⁰³ vgl. Murch, Woodworth, 1977, S.17

²⁰⁴ vgl. Murch, Woodworth, 1977, S.22

genannten Größen auf die Wahrnehmung deutlich hervorheben. Hierbei ist die menschliche Wahrnehmung als ein gesteuerter, dynamischer Prozess der Reizverarbeitung anzusehen, bei der eine aktive Suche des Beobachtenden nach Informationen festzustellen ist. Die Bezeichnung „Suche“ mag dabei nicht schlüssig erscheinen, wird aber plausibel mit dem Verständnis, dass Informationen aus der Umwelt dem Individuum nicht aufgezwungen werden, sondern lediglich in unterschiedlicher Intensität auf den Beobachter einströmen, so dass die Person selbst bestimmt, in welcher Weise diese Reize aufgenommen und verarbeitet werden. Das Individuum sucht sich somit die Reize aus seiner Umgebung aktiv heraus, die es als bedeutend für sich ansieht. Neben Bedürfnissen, wie sie durch Hunger oder Durst hervorgerufen werden und die in diesem Zusammenhang durch die Forschung schnell angedacht und untersucht wurden, sind dabei aber auch alle anderen Empfindungen und Erfahrungen mit einzubeziehen²⁰⁵, denn die Selektion der Reize, die verarbeitet werden, ist demnach durch das Individuum selbst durchzuführen und kann nur auf Grundlage bereits bestehenden Wissens erfolgen. An dieser Stelle ist mit Verweis auf die zuvor dargestellte Thematik des Wissens nicht weiter auf die unterschiedlichen Grundlagen einzugehen, die jedes Individuum subjektiv nutzt, um diese Reizauswahl zu treffen. Ist aber dadurch mit Verfälschungen, wie sie in diesem Abschnitt zu betrachten sind, zu rechnen? Im Gegensatz zu den optischen Täuschungen, bei denen meist mit Hilfe eines Messinstruments die Täuschung deutlich zu zeigen ist, werden bei der unterschiedlichen Wahrnehmung zweier Personen bezüglich eines gleichen Sachverhalts diese Nachweise eines objektiv „richtigen“ Wahrnehmens schwer zu führen sein.

²⁰⁵ vgl. Seiffge-Krenke, 1988, S.48ff

7.4. Schlussfolgerungen und weiterführende Betrachtung

Der Ausgangspunkt zur vorgenommenen näheren Betrachtung der Wahrnehmung des Menschen lag in der kritischen Betrachtung der Ansätze zur Früherkennung wie sie in Abschnitt 6 vorgenommen wurde. Der Kritikpunkt²⁰⁶, dass in jeder Methode und in jedem Modell die Wahrnehmung der beteiligten Personen einen entscheidenden Beitrag leistet und Wahrnehmung verschiedener Individuen meist unterschiedlich, möglicher Weise auch sogar gegenläufig sind, konnte Bestätigung finden²⁰⁷ und somit auch die zuvor angestellten Annahmen, die zur kritischen Auseinandersetzung mit der Thematik "Früherkennung" führten, unterstützt werden. Hierzu wurde neben der Gewinnung der Aufmerksamkeit besonders auf die vorhandenen Kapazitäten des Menschen bei der Wahrnehmung verwiesen, aber auch auf mögliche Verfälschungen, so dass die kritischen Anmerkungen zu bisher aufgeführten Ansätzen gestützt wurden. Mit der über die Brücke des Langzeitgedächtnisses zu ziehende Verbindung zu den Erkenntnissen im Rahmen der Untersuchungen zum Wissen ist ergänzend festzustellen, dass nicht für jeden Menschen allgemeingültig bestimmt werden kann, welche Relevanz bestimmten Informationen beigemessen wird und ob diese Relevanz letztlich dazu führt, dass Handlungen entstehen.

Was ist aber schließlich zu erkennen?

Kein dargestellter Ansatz zur (strategischen) Früherkennung kann sich der Kritik entziehen, die in der bisherigen Betrachtung vorgenommen wurde. Mit dieser Feststellung und der Aussage, dass auch in Zukunft Menschen diese Tätigkeiten durchführen werden und sie dabei lediglich durch rechnergestützte Module begleitet werden, lässt sich sagen, dass eine Vorstellung, die auf eine weitgehend automatisierte Früherkennung abzielt, mit Aussicht auf Erfolg nicht mehr vertretbar ist. Hierbei soll "automatisiert" nicht allein auf maschinell durchgeführte Früherkennung hindeuten, sondern auch auf fest vorgegebene

²⁰⁶ vgl. Kapitel 6.4. und Abb. 14: „Einflußgrößen im Informationsbereitstellungsprozeß“

Checklisten, mit denen ohne weiterführenden Gedankenansatz durch den Nutzer Früherkennung durchzuführen wäre. Es wäre aber sicherlich auch falsch nun anzunehmen, dass mit dieser Erkenntnis die Thematik der Früherkennung aufzugeben und ihr eine Nutzenstiftung abzusprechen sei.

²⁰⁷ an dieser Stelle mag wiederholt die Kritik an environmental scanning (Kap.3.2) und dem Konzept der Schwachen Signale (Kap. 3.3) angeführt werden, die in besonderem Maße an dem hier kritisch betrachteten Punkt anknüpfen und auf diesem aufbauen.

8. Notwendigkeit und grundlegende Grenzen der Früherkennung

Es mag besonders durch die Kritiken in den Kapiteln 6 und 7, aber auch durch weitere vorangestellte Abschnitte, für den Leser ein Bild entstanden sein, dass die Früherkennung in den Bereich der Beschäftigungstherapie rücken lässt und die Frage nach Sinn, Zweck und möglicher Notwendigkeit als schon fast negativ zu beantworten erscheinen lässt. In dem folgenden Abschnitt soll einerseits diesem Anschein entgegengewirkt werden, andererseits aber auch grundlegende und heutzutage unausweichliche Begrenzungen aufgezeigt werden, innerhalb derer ein Ansatz zu einer praktikablen strategischen Früherkennung aufzubauen ist.

8.1. Natürliche Grenzen der Früherkennung

Alle bisher geführten Betrachtungen führten dazu, dass deutliche Kritiken zu üben waren an den Methoden, Modellen und Techniken zur Früherkennung, aber auch dazu, dass zu erkennen ist, dass diese Kritiken zwar berechtigt, jedoch auch unvermeidbar sind.

Die wesentlichen Kritikpunkte beruhten allgemein hauptsächlich darauf, dass

- subjektives Wissen und Erfahrungen Verfälschungen, unzweckmäßige Schwerpunkte und unzutreffende Rückschlüsse oder Ausblicke hervorrufen,
- ein Vergangenheitsbezug der jeweiligen Tätigkeit bzgl. der Früherkennung zu einer Verschiebung dieser führt und Ausblicke in die Zukunft beeinflusst
- fehlende Kapazitäten eine lückenlose Abdeckung der gesamten Umwelt nicht zulassen und
- Informationen hinsichtlich ihrer Relevanz nicht zuverlässig einzuordnen sind.

Sicherlich sind diese Kritiken nicht vereinbar mit der Vorstellung eines perfekt funktionierenden Früherkennungssystems, wobei hinter dieser Bezeichnung meist die Vorstellung einer quasi-maschinellen Verarbeitung aller Informationen mit einem Ausblick auf die Zukunft steht, der die Genauigkeit der Wettervorhersage der nächsten drei Tage übertrifft – wobei allerdings in dem hier zu betrachtenden Fall mehrere Jahre exakt zu treffen sind. Dies ist nicht realistisch. Mit dem Stand der heutigen Forschung müssen eben diese vier genannten Kritikpunkte als Grenzen verstanden werden, die in absehbarer Zeit nicht – aus heutiger Sicht ist auch das Wort "nie" zu verwenden – zu überschreiten sein werden, da sie in der Natur des Menschen verwurzelt sind.

8.2. Notwendigkeit zur Früherkennung

Es wurden die Grenzen innerhalb derer Früherkennung gefangen ist aufgezeigt. Ist diese Thematik damit in ihrer Gesamtheit zu verwerfen? Nachfolgend sollen zwei Bereiche kurz verdeutlichen, dass es durchaus nachvollziehbar und auch notwendig ist, dass sich sowohl die Seite der betriebswirtschaftlichen Forschung als auch die der praktischen Anwendung mit dieser Thematik auseinandersetzt. Erst mit dieser Notwendigkeit ist anschließend ein Interessenbereich zu erstellen, der nicht nur aus theoretischer Sichtweise, sondern auch in praktischer Hinsicht die jetzigen Ergebnisse zusammenfasst, verarbeitet und Möglichkeiten zur Nutzung bietet. Dabei soll zunächst der Blick auf die Schaffung von Entscheidungsgrundlagen gerichtet sein, um nachfolgend auf die Frage der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, die eine zentrale Stellung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre einzunehmen haben, überzuleiten.

8.2.1. Basis und Fundierung der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsfindung

In der folgenden Betrachtung der Entscheidungsfindung soll zunächst ein allgemeingültiger Einblick in diese Thematik gegeben werden, der nachfolgend auf mögliche Ansätze der Früherkennung geprüft werden soll.

8.2.1.1. Allgemeingültige Betrachtung der betriebswirtschaftlichen Entscheidung

Als einer der zentralen Punkte in der Betriebswirtschaftslehre ist sicherlich die Untersuchung von Entscheidungen und deren Entstehung anzusehen. Allein hieraus ist es verständlich, dass eine Vielzahl an Literatur verfügbar ist, die sich in verschiedenen Teilbereichen und aus unterschiedlichen Blickwinkeln diesem Untersuchungsgegenstand nähert. An dieser Stelle der vorliegenden Betrachtung kann nicht ein vollständiger Überblick über diese Thematik angeführt werden, sondern es sollen vielmehr Blickwinkel aufgegriffen werden, die hilfreich für das Verständnis und die weitere Darstellung der Früherkennung und die Entwicklung von betriebswirtschaftlichen Interessenbereichen sind.

Als allgemeine Eigenschaft von Entscheidungen ist sicherlich die Wahlmöglichkeit zwischen mindestens zwei Handlungsalternativen anzusehen, die zu unterschiedlichen Ergebnissen oder zur Veränderung der Entscheidungssituation führen²⁰⁸. Zunächst erscheint diese Aussage als klar verständlich und nicht wert vertieft zu werden, da letztlich jedes Individuum Entscheidungen in vielfältiger Weise tagtäglich in dieser Form trifft, ohne weitere Gedanken an theoretische Grundlagen dieses Verhaltens. Hinzukommend soll aber auch die Sichtweise aufgegriffen werden, dass Entscheidungen lediglich in Situationen getroffen werden, in denen ein gegenwärtiger oder vorhergesagter Zustand als unbefriedigend empfunden wird und das Bedürfnis besteht einen

²⁰⁸ vgl. Kahle, 1981, S.9

anderen Zustand zu erreichen²⁰⁹. Hieraus ist zu folgern, dass einem gegebenen Anfangszustand eine Zielvorstellung gegenübersteht, die durch verschiedene Wege (Alternativen) zu erreichen ist.

Schon nach diesen grundlegenden Ansätzen wird deutlich, dass Früherkennung in erheblichem Maße auf diese Thematik wirkt, dies wird nachfolgend noch hervorgehoben und konkretisiert bei der Betrachtung der einzelnen Phasen und Elemente innerhalb der Entscheidungsfindung.

Bei der allgemeinen Betrachtung von Entscheidungen sind dabei vier Elemente zu erkennen, die grundsätzlich Bestandteil einer Entscheidung sein müssen. Neben den schon erwähnten Zielen und Alternativen sind auch Information und Bewertung zu nennen²¹⁰. Wenn auch der Entscheidungsprozeß erst nachfolgend betrachtet werden soll, so ist aber schon an dieser Stelle zu erkennen, dass von den vier angeführten Elementen sicherlich die Bildung und das Setzen von Zielen primär zu beleuchten ist, denn diese Ziele bilden die Basis für die nachfolgend zu treffende Entscheidung. Sind die Ziele auch vage oder besitzen visionären Charakter, so sind sie doch systematisch zu entwickeln und zu konkretisieren, so dass drei Fragestellungen beantwortbar sind: welche Herkunft haben die Ziele, in welche Zusammenhänge sind sie eingebettet und wie wirken sie? Zur Erreichung dieser Ziele wurde bereits die Notwendigkeit von Handlungsalternativen aufgezeigt. Es ist leicht verständlich, dass diese weniger offensichtlich als vielmehr zu entwickeln sind. Dies ist neben einem Aufwand an Personen, Zeit und Finanzmitteln in hohem Maße auch mit einem schwer messbaren Einsatz geistiger Kapazitäten wie Wissen, Erfahrung und der Möglichkeit neues Wissen zu generieren verbunden. Somit muss an dieser Stelle auf die Bereiche der Information und der Bewertung dieser verwiesen werden, denn die Triebfeder für die Bildung von Alternativen ist in der Verfügbarkeit von Informationen begründet. Somit richtet sich das Augenmerk auf die Gewinnung von Alternativen, die für eine Entscheidung bereitzustellende Anzahl, die auch von der verfügbaren Zeit abhängt, von Alternativen und deren Konsequenzen, sowohl

²⁰⁹ vgl. Pfohl, 1977, S.22

hinsichtlich ihrer Potenz zur Lösung des zu betrachtenden Problems, als auch ihrer Kraft zur Wirkung auf andere interne und externe Bereiche der Unternehmung.

Nachdem zunächst die zwei auffälligsten Bestandteile innerhalb der Entscheidungsfindung dargestellt wurden, soll an dieser Stelle der Entscheidungsprozeß betrachtet werden, um anhand seiner die Bereiche Information und Bewertung aufzugreifen. Der Entscheidungsprozeß wird in der Literatur in vielfacher leicht veränderter Form von unterschiedlichen Autoren dargestellt. Bei dem vereinfachten und allgemeinen Blick, der auf Grundlage der vorliegenden Arbeit auf diesen Bereich zu werfen ist, sei sich aber auf die nachfolgende Betrachtung beschränkt.

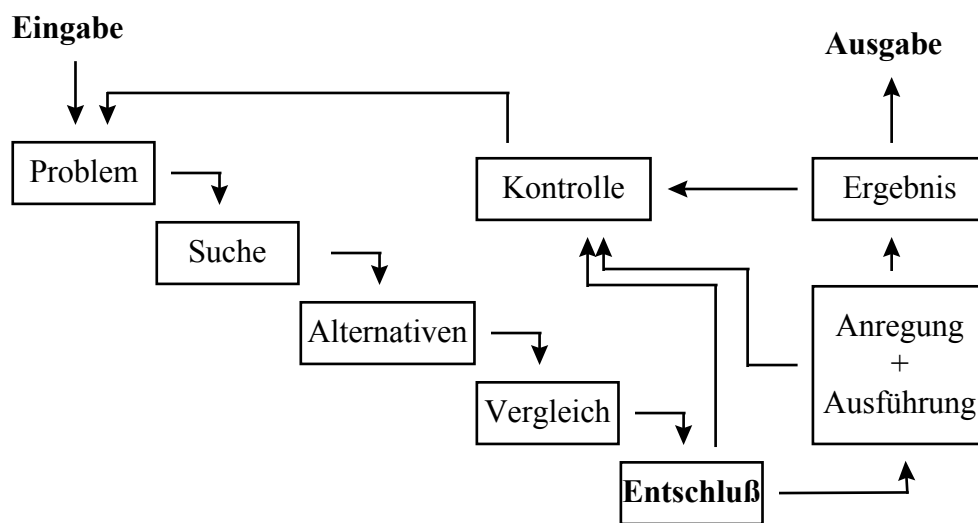


Abb. 16: Phasenschema

Quelle: Kahle, 1981, S.43²¹¹

Es ist zu erkennen, dass mit der "Eingabe" ein Impuls gegeben ist, der eine Problemfeststellung begründet. Das Problem muss zunächst nicht konkret und

²¹⁰ vgl. Bronner, 1999, S.21ff.

²¹¹ Kahle, 1981, S.43f (nach Irle); nachfolgende Beschreibung in Anlehnung

greifbar auftreten, vielmehr reicht die entstehende Unzufriedenheit mit der bestehenden oder sich entwickelnden Situation aus, um den Entscheidungsprozeß anzuregen. Dieser Problemfeststellung und –formulierung folgt die Suche nach Informationen um zunächst die Ziele zu konkretisieren, dann aber auch zur Unterstützung der Alternativenbildung. Die Informationssuche ist ein eigener Bestandteil in der vorliegenden Arbeit und bedarf an dieser Stelle keiner genaueren Beleuchtung, jedoch sind drei grundlegende Teilbereiche wiederholt zu nennen: der notwendige Bedarf an Informationen, die Quelle der Informationen und ihre Qualität²¹². Die auf dieser Grundlage zu entwickelnden Alternativen sind zu vergleichen und zu bewerten. Ebenso wie die genauere Beleuchtung der Informationssuche ist auch die Bewertung schon in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt worden, so dass deutlich wurde, dass mathematische Ansätze nicht die vollständige Bewertung zulassen. Somit rücken drei Problemstellungen in das Zentrum der Betrachtung: die Argumente und Kriterien der Bewertung, die Gewichtung dieser und die Instrumente zur Bewertung. Mit Abschluss der Bewertung ist der Entschluss zu fällen, der die Phasen der Realisierung und der Kontrolle bedingt, die jedoch allein im Führungsprozess liegen und somit keiner weiteren Betrachtung an dieser Stelle bedürfen. Während dieser Handlungsfolge sind an jeder Stelle Rückkopplungen oder Neuansätze mit Wirkung auf vorhergehende Phasen denkbar, jedoch ist vor dem Hintergrund der Thematik der Früherkennung eine nähere Betrachtung dieser kaum hilfreich.

²¹² Bronner, 1999, S.29.

8.2.1.2. Wirkungsmöglichkeiten der Früherkennung im Entscheidungsprozeß

Anhand des dargestellten Entscheidungsprozesses sind hierin mehrere Punkte zu erkennen, die durch Ansätze aus den Überlegungen zur Früherkennung in hohem Maße beeinflussbar sind.

Beginnend mit der Startphase des Entscheidungsprozesses sind die Möglichkeiten der Einflussnahme von Ergebnissen der Früherkennung nicht von der Hand zu weisen, vielmehr können Erkenntnisse hieraus allein für die Auslösung des Prozesses verantwortlich sein. Ob erkannte Chancen oder Risiken, beides kann zu einer Unzufriedenheit mit bestehenden oder prognostizierten Sachverhalten führen und somit ein Problem darstellen, das zu lösen ein Entscheidungsträger bestrebt sein wird. Selbstverständlich liegt an dieser Stelle die Schlussfolgerung "keine Früherkennung – kein Problem" nahe, jedoch ist durch die vorhergehenden Betrachtungen im Rahmen der Früherkennung gezeigt worden, dass diese Art der Unzufriedenheit nutzbringend für die Unternehmung sein wird. Neben der auslösenden Wirkung und den schon betrachteten Zusammenhängen und Wirkungsweisen im Bereich der Information und Bewertung ist auch auf die Fragestellung zu verweisen, die sich auf die Konsequenzen von Alternativen richtet. Da das Unternehmen Einfluss nimmt auf seine interne und externe Umwelt, sind diese Interaktionen der Alternativen ebenso zu beleuchten und stellen somit einen Teil der zu betreibenden Früherkennung dar. Letztlich ist hierüber auch Einfluss zu nehmen auf die Phasen der Suche, der Alternativenbildung und des Vergleichs, wobei mögliche Wechselwirkungen, wie diese vorhergehend angesprochen wurden, zu berücksichtigen sind. All dies schlägt sich nieder in der zu treffenden Entscheidung und dem folgenden Entschluss, so dass Wirkungsmöglichkeiten der Früherkennung hierbei in jedem Schritt des Entscheidungsprozesses gegeben sind.

8.2.2. Generierung von Wettbewerbsvorteilen

Ein Nutzen der grundlegenden Idee eines frühzeitigen Erkennens von Chancen und Gefahren hat sich sicherlich an einer Forderung nach Schaffung von Wettbewerbsvorteilen zu messen, so dass zunächst der Frage nachzugehen ist, ob und in welcher Weise Ansätze der Früherkennung Wettbewerbsvorteile erbringen.

Wurden Wettbewerbsvorteile geschaffen?

„Die Frage ist falsch gestellt - sie müsste lauten 'erwarten Sie Wettbewerbsnachteile ohne Früherkennung?' - Ja!“

Pietzonka, 05.09.1997.

Allgemein ist ein Wettbewerbsvorteil erreicht, wenn ein Unternehmen strategisch wichtige Aktivitäten, die sich in die Wertekette des Unternehmens eingliedern um dadurch Kostenverhalten und vorhandene und potentielle Differenzierungsquellen verstehbar zu machen, billiger oder besser als seine Konkurrenten durchführt²¹³. Die Entstehung eines Wettbewerbsvorteils beruht auf dem Wert, den ein Unternehmen für seine Abnehmer schaffen kann, wobei der Wert als Menge zu sehen ist, die ein Abnehmer für ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung zu zahlen bereit ist. Vor diesem Hintergrund sind allein zwei Möglichkeiten denkbar, um einen höheren Wert zu erreichen. Einerseits kann durch niedrigere Preise für gleiche Leistungen im Vergleich zur Konkurrenz Wert für den Abnehmer gestiftet werden, andererseits kann ebenso ein höherer Wert für den Abnehmer entstehen, wenn eine einzigartige Leistung einen höheren Preis gerechtfertigt erscheinen lässt und diesen übersteigt. Aus diesen Überlegungen heraus ergibt sich somit ein Wettbewerbsvorteil entweder durch Kostenführerschaft oder durch Differenzierung²¹⁴. Beiden Grundlagen für Wettbewerbsvorteile ist dabei aber eine Orientierung auch und besonders auf kurze Zeithorizonte nicht abzusprechen, denn sowohl die Kostenführerschaft als

²¹³ vgl. Porter, 1999, S.63

auch die Differenzierung sind durch mögliche Konkurrenten schnell ausgleichbar, falls diese nicht einer speziellen Fundierung entspringen oder in anderer Form abgesichert sind.

Diese allgemeinen Überlegungen sind zu übertragen auf die grundlegend zu betrachtende Problematik der Früherkennung, so dass der Blick von kurzfristigen Wettbewerbsvorteilen auf dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu richten ist. Sicherlich verliert durch diese Begrenzung die zuvor getroffenen Aussagen nicht ihre Gültigkeit, jedoch wird deutlich, dass zur Schaffung dauerhafter Wettbewerbsvorteile weitere Ansatzpunkte Berücksichtigung finden müssen. Vor diesem Hintergrund ist es hilfreich aus dem ressourcenorientierten Blickwinkel Denkansätze anzunehmen, die beständige Wettbewerbsvorteile generieren. Grundlegend ist auch hier die Forderung, dass Prozesse, Porter fasst dies in allgemeiner Form als "Aktivitäten", einen Nutzen beim Kunden stiften sollen, aber auch, dass sie unternehmensspezifisch und nicht oder nur schwer imitierbar sind²¹⁵. Innerhalb dieses Prozesses ist ein besonderer Wettbewerbsvorteil durch die Nutzung intangibler Ressourcen zu erreichen unter denen unter anderem auch eine innovationsfähige Unternehmenskultur zu verstehen ist. Es ist verständlich, dass dies allein nicht einen Wettbewerbsvorteil erbringt, sondern dieser erst erreicht wird durch Zusammenführung verschiedener Ressourcen in einen spezifischen Prozess und dem wertstiftenden Beitrag dieses Prozesses am Markt. Dieser wertstiftende Beitrag muss dann von den Kunden als Zusatznutzen wahrgenommen werden²¹⁶. Schon jetzt wird deutlich, dass Früherkennung allein dies nicht leisten können, es aber ein Instrument bietet um mögliche Zusatznutzen zu identifizieren. Hinzukommend ist der Prozessverlauf zu betrachten, denn dabei wird die Bündelung der Ressourcen und die Schaffung eines wertstiftenden Beitrags am Markt von der Früherkennung weitestgehend unabhängig geschehen, so dass die Wirkung der Früherkennung allein auf Schutz, Ausbau und Verbesserung von bestehenden Ressourcen abzielt, aber auch neue

²¹⁴ vgl. Porter, 1999, S.27

²¹⁵ vgl. Gaitanides, Sjurts, 1995, S.75; ähnlich auch: Porter, 1997, S.42, Porter folgt hierbei allerdings dem market-based-view

Ressourcen rechtzeitig zu erkennen hat, um diese in neuer Art zu bündeln und so mögliche neue Prozesse mit neuen Kundennutzen zu schaffen, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen. In diesem Zusammenhang hat auch die Thematik der Kernkompetenzen Erwähnung zu finden, denn der dauerhaft Wettbewerbsvorteil schließt ein, dass ein Unternehmen Kompetenzen nutzen kann, die anderen Marktteilnehmern in gleicher Weise nicht zugänglich sind – sei es, dass hiermit lediglich die besondere Bündelung von allgemeinen Ressourcen gemeint ist, oder aber bestimmtes organisatorisches Wissen²¹⁷. Diese Kernkompetenzen zu erhalten, auszubauen oder zukünftig zu erkennen und zu erreichen ist ebenfalls unter Nutzung von Ansätzen der Früherkennung zu leisten.

8.2.3. Schlussfolgerungen aus bestehendem Sachverhalt

Es ist aus den vorangegangenen Betrachtungen deutlich geworden, dass seit Menschengedenken ein von verschiedenen Motivationen bestimmtes Interesse an zukünftigen Geschehnissen besteht, das sich auch in der Betriebswirtschaft der heutigen Zeit niederschlägt. Dieses Interesse ist nicht nur einfache Neugier, sondern entsteht vor dem Hintergrund weitest möglich fundierter Entscheidungen und klarer (Wettbewerbs-)Vorteile die ihr Ergebnis in den Erträgen der Unternehmen finden und somit einen betriebswirtschaftlichen Bedarf an weitreichenden und weitestgehend zuverlässigen Vorhersagen begründet. Ebenso ist aber auch deutlich geworden, dass mit den Orakeln der frühen Geschichte, - das Orakel von Delphi wurde hier erwähnt -, immer wieder verschiedene Formen der Vorhersage bemüht wurden, ohne dass dabei eine sichere Prognoseform zu finden war. Dies resultiert nicht zuletzt aus den Kritikpunkten und den abgeleiteten

²¹⁶ vgl. Gaitanides, Sjurts, 1995, S.66

²¹⁷ vgl. Ghemawat, 1996, S.31f.

Grenzen innerhalb derer sich die menschliche Geisteskraft in dieser Hinsicht gefangen sieht.

Auf Grundlage dieser Grenzen und dem Wissen um den Bedarf an Vorhersagemöglichkeiten soll nachfolgend der zu Beginn angeführte Ansatz des Interessenbereichs aufgegriffen werden.

9. Der Interessenbereich als Ansatz eines funktionellen Modells der Früherkennung

Nach der anfänglichen Betrachtung des Interessenbereichs aus vornehmlich militärischer Sicht soll in diesem Kapitel ein nutzbringender Übertrag dieser Gedanken auf die betriebswirtschaftliche Problemstellung geführt werden. Dies ist auch zuvor schon angeklungen und den vorangestellten Darstellungen der bisherigen Modelle auf dem Gebiet der Früherkennung ist sicherlich mit einem Seitenblick auf diese Thematik der Interessenbereiche gefolgt worden. Wie ist aber dieser Transfer zu führen? Wo ist er nutzbringend?

9.1. Bisherige Ergebnisse für die weitere Betrachtung

Selbstverständlich kann auch in den Gedanken des Interessenbereichs nicht den beschriebenen Grenzen der Früherkennungsmodelle ausgewichen und diese umgangen werden, sondern es muss hierbei diesen Grenzen Rechnung getragen werden und schon bei der Umsetzung in die betriebswirtschaftliche Sichtweise dieses seinen Niederschlag finden.

Beginnend ist grundsätzlich festzuhalten, dass die beschriebenen Grenzen nicht auflösbar sind²¹⁸. Jedoch – und dies ist schon aus den betrachteten Modellen hervorgegangen – lassen sich verschiedene Schwerpunkte bilden oder Methoden und Techniken finden, mit deren Hilfe diese Grenzen verschoben werden. Letztlich sind diese Begrenzungen, wie sie in Abschnitt 8.1. dargestellt wurden, jedoch hinzunehmen oder im Sinne einer praktikablen Früherkennung zu nutzen.

²¹⁸ vgl. Kapitel 8.1.

9.1.1. Folgerungen aus beschriebenen Begrenzungen

Zunächst soll ausschließlich auf diese Begrenzungen eingegangen und zwingende Schlussfolgerungen gezogen werden.

Als schwerwiegendste Kritik und damit auch als deutlichste Grenze ist hierbei sicherlich die Problematik der Kapazität²¹⁹ zu sehen. Ist diese Grenze bewusst geworden, so ist sich der Frage nach einer betriebswirtschaftlich optimalen Gestaltung der Kapazitäten zu stellen. Ist aber diese Frage zu beantworten? Mit Verweis auf die Problematik der Bewertung von Informationen, die letztlich auch hinter der hier aufgeworfenen Fragestellung steht, ist der Gedanke einer mathematischen Berechnung eines Optimums als unzweckmäßig zu verwerfen. Trotzdem wird im weiteren auf dies einzugehen sein, denn bei der Installierung einer Früherkennung im Unternehmen – wie dies praktisch durch das jeweilige Unternehmen umgesetzt werden will, mag zunächst unberücksichtigt bleiben – wird schließlich eine Entscheidung über die Zuweisung von Mitteln und die Bereitstellung von Personal zu treffen sein, so dass spätestens dann die Kapazitäten vorzugeben sind. Dies wird auch dann zu geschehen haben, wenn einem flexiblen Ansatz gefolgt wird, denn letztlich bedarf auch dieser Fall einer Regelung durch die Unternehmensführung²²⁰.

Dies tangiert auch die Problematik, auf die die Grenze der Subjektivität²²¹ verweist. Immer wieder wird sich innerhalb der Früherkennung Momenten gegenüberzusehen sein, die eine Entscheidung verlangen²²². Dies mag, wie zuvor angegeben, ebenso bei der Bestimmung über Regularien der Zuweisung von Kapazitäten, aber auch bei anderen weitreichenden Problematiken, wie auch bei kleineren Entscheidungspunkten, wie sie in den Techniken und Methoden zur Früherkennung verdeutlicht wurden, zutreffend sein. In ihrer Gesamtheit besitzen

²¹⁹ vgl. Kapitel 4.3.3., 5.1.2., 7.2. und Abb.14: „Einflußgrößen im Informationsbereitstellungsprozess“

²²⁰ vgl. Krystek, Müller-Stewens, 1993, S.173

²²¹ vgl. Kapitel 2.1.1.1., 3.1.4., 5.2.3. und Abb.14: „Einflußgrößen im Informationsbereitstellungsprozess“

diese Entscheidungen das Potential eine Früherkennung zu gestalten, die den Bedürfnissen der relevanten Entscheidungsträger gerecht wird und zuverlässige Aussagen trifft. In gleicher Weise besitzt aber schon die kleinste Entscheidung das Potential um alle weiteren Schritte ungünstig zu beeinflussen oder sogar fehlzuleiten. Jede Entscheidung ist dabei durch Menschen zu determinieren, sei es in der direkten Entschlussfindung oder in der Vorgabe von Kriterien bei rechnergestützten Vorgängen. So liegt es an den Entscheidungsträgern, die Bedarf an einer Früherkennung der Unternehmung haben, festzulegen in welche Richtung diese Entscheidungen gehen, wer weitere Entscheidungen in ihrem Sinne treffen soll, wie diese Personen zu beraten sind, welche Begleitumstände in welcher Weise zu gestalten sind. Wie im Einzelnen dies organisatorisch auszugestalten sein mag wird sicherlich noch zu betrachten sein, jedoch ist festzuhalten, dass vor dem Hintergrund der unvermeidbaren Subjektivität die weitreichende Einbindung der Bedarfsträger die Früherkennung in gewünschte Formen weisen sollte.

Es konnte schon zuvor dargestellt werden, dass Entscheidungen auf Wissen, das Handlungen bestimmt, beruhen, so dass diese Entscheidungen immer auch unter dem Einfluß von Verganem²²³ stehen. Somit wird die dritte Grenze zu betrachten sein. Selbstverständlich ist die Vergangenheit immer über diese Weise ein einflussnehmendes Element auf die Früherkennung und kann so nicht vollständig vermieden werden, auch wenn es gelang die deutlichen Ausrichtungen auf die Vergangenheit durch Indikatoren zu übergehen, indem das Scanning nach Aguilar in die Forschung einging, jedoch konnte gezeigt werden, dass auch dies nur eine Abschwächung der zu treffenden Kritik bedeutete. Aber mit Blick auf den Gedanken der hinter dem Einsatz von Indikatoren steht bleibt zu hinterfragen, ob dies nicht eine hinnehmbare und sogar nutzenbringende Kritik darstellt. Gefahrenpunkte und Zukunftschancen ergeben sich schließlich nicht immer aus neuen Gebieten der Unternehmensumwelt, sondern bilden sich möglicherweise aus bestimmten und erfahrungsgemäß bekannten Gebieten neu. An dieser Stelle ist abzuwägen, ob in Fällen, die sich nach beschriebener Weise darstellen, nicht

²²² vgl. Krystek, Müller-Stewens, 1999, S.505

auf bestehende Erfahrungen zurückgegriffen werden soll und somit bewusst Vergangenes in die Früherkennung einbindet.

Letztlich ist noch die Grenze der Relevanz²²⁴ zu betrachten. Diese zeigt in mehreren Bereichen Verbindung zur Kapazität und zur Subjektivität, jedoch bildet sie besonders in praktischer Sicht auffällige Unterschiede, so dass eine eigenständige Betrachtung notwendig wird. In Anknüpfung an die Erkenntnisse der Wahrnehmungsforschung wird deutlich, dass nicht nur auf die beschränkte Kapazität zu verweisen ist, die einem Individuum die Suche und das Erkennen von relevanten Sachverhalten erschwert und dies teilweise unterbindet und ebenso nicht nur auf die Subjektivität, die verschiedenen Individuen aus identischen Standpunkten verschiedene Zusammenhänge als relevant erscheinen lässt. Die Relevanz wird hierbei als Maßstab genutzt, der in der Unternehmensumwelt Erkanntes zur weiteren Betrachtung vergibt oder fallen lässt. Hierbei ist auch die Frage zu stellen, in wie weit die Relevanz eines Sachverhalts aus der jeweiligen Perspektive wahrzunehmen und zu beurteilen ist. Besitzt die Erkenntnis zur Zeit schon Relevanz, wird sie relevant werden oder kann sie als Begleiterscheinung unberücksichtigt bleiben? Um auf diese in die Zukunft gerichteten Fragen antworten zu können muss ein Horizont gesetzt werden, in dem dies abzuschätzen ist. Als Folgerung, die jedoch noch im weiteren zu vertiefen sein wird soll an dieser Stelle die Aussage stehen, dass aus einer Früherkennung, wie sie bisher verstanden wurde, eine rechtzeitige Erkennung werden soll²²⁵. Der Schritt zur Setzung des angesprochenen Horizonts wird damit klar erkennbar. Eine Implikation des Wortes Früherkennung, die zu einem Verständnis führt, das sich der zeitlichen Unendlichkeit nähert, steht ein Begriff gegenüber der verdeutlicht, dass eine Grenze in der Zukunft liegt, die den Sachverhalt bei der Gewinnung von

²²³ vgl. Kapitel 3.1.4.

²²⁴ vgl. Kapitel 7.2., 7.4. und Abb.14.

²²⁵ vgl. Abschnitt 2.1.4., in der Definition der Früherkennung durch Franke wurde schon in diese Richtung gewiesen. Wie bei Franke wird auch bei Müller (1981, S.88) unter Berufung auf Krystek / Hahn (1979, S.76) der Begriff „frühzeitig“ vermischt mit dem Ausdruck „hinreichend Zeit zu haben“. Ähnlich wird diesem hier aufgegriffenen Aspekt in der Literatur begegnet.

Relevanz bindet.

In den Fällen aller erkannten Grenzen der Früherkennung konnten Folgerungen gezogen werden, die als Grundlage für die weitere Betrachtung von Bedeutung sein werden. So ist es verständlich, dass nachfolgend auf diesen Folgerungen aufbauend, eine Basis geschaffen werden muss, die einen Aufbau des Interessenbereichs aus betriebswirtschaftlicher Sicht erlaubt.

9.1.2. Bildung des Erkenntnisraums

Mit den gezogenen Folgerungen²²⁶ aus den zuvor dargestellten Grenzen ist deutlich geworden, dass diese natürlich gegebenen Begrenzungen nicht unverrückbar im Raum stehen, sondern dass sie durch menschliches Einwirken gestaltbar sind. In Abbildung 14 seien diese Grenzen dargestellt. Sie liegen dabei inmitten der unübersehbaren Anzahl von Tendenzen und Strömungen die aus der Gegenwart in die Zukunft weisen, sind ihrerseits aber beeinflussbar.

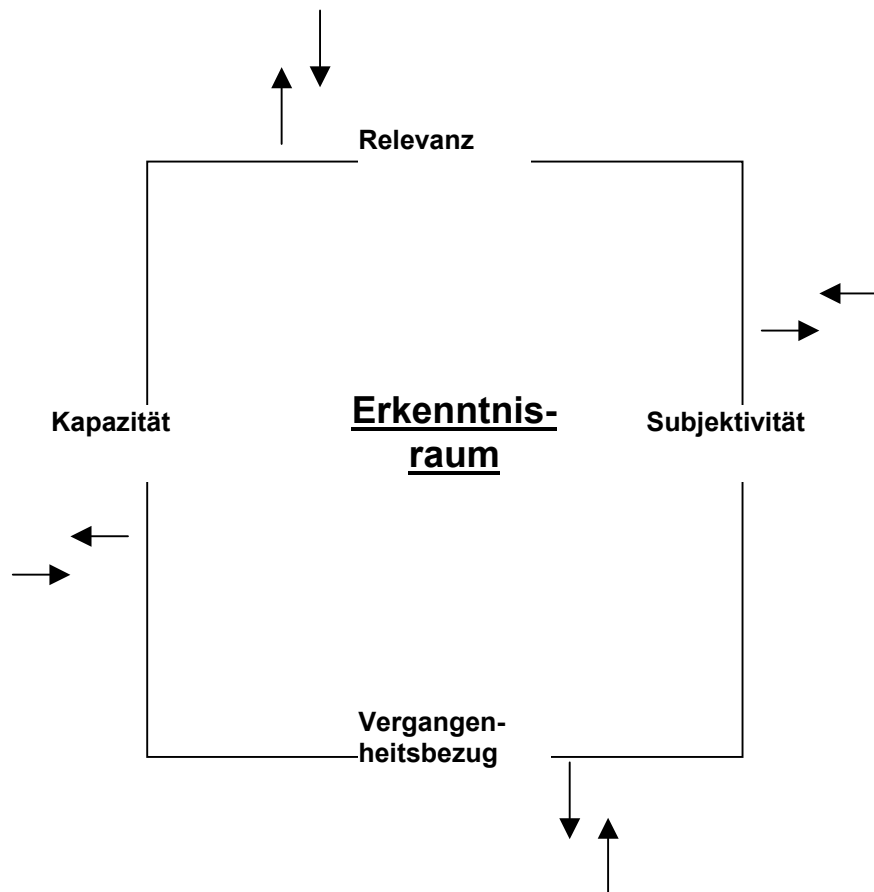


Abb.17: Gestaltung des Erkenntnisraums

²²⁶ Vgl. Kapitel 9.1.1.

Kurz sollen hierbei beispielhaft die augenfälligsten Steuerungsschrauben aufgezeigt werden, die zu einer Verschiebung der Grenzen führen, wobei bei nachfolgender Terminierung immer von einer Ausdehnung der Grenzen ausgegangen werden soll, jedoch ist in konträrer Weise auch eine Einengung möglich.

Sicherlich einfach ist diese Verschiebung im Bereich der Kapazität. Hier ist sofort erkenntlich, daß ein Ausbau des verfügbaren Personals, der Einsatz modernster Techniken und eine Aufstockung der finanziellen Möglichkeiten eine Ausdehnung dieser Grenze erlaubt. Mit Verweis auf die zuvor geführten Darstellungen der Wissensforschung und die Möglichkeiten der Wahrnehmung, eingeschlossen des Wissens der Organisation, ist jedoch eine vollständige Informationslage in praktischer Hinsicht nicht denkbar, so daß ein Aufbau der Kapazitäten unterschiedlich proportionale Zuwächse der Erkenntnisse beinhaltet, die jedoch nie die vollständige Information erreichen werden. Diese Feststellung wird auch im weiteren ihre Gültigkeit haben, wenn die Verschiebung anderer Grenzen zu beurteilen sein wird.

Mit der Feststellung, daß eine objektive Sichtweise zu einem bestimmten Sachverhalt nicht möglich sein wird²²⁷ ist eine ähnliche Situation erreicht, wie sie zuvor im Falle der Kapazität schon betrachtet wurde. Auch hier ist auffällig, daß ein Zusatz von Personal, ein Zusatz von unabhängigen Aussagen, ein Zusatz von unwiderlegbaren Informationen und ein Zusatz von Expertenaussagen den Grad einer objektiv geprägten Ansicht seitens der Unternehmung steigern und somit die Grenze der Subjektivität verschoben wird, jedoch ist auch hier deutlich, daß eine vollständig objektive Darstellung bestimmter Zusammenhänge nicht zu erreichen sein wird²²⁸. Diese Schlußfolgerung gründet sich letztlich auch auf beschränkten Kapazitäten, die eine erschöpfende Gewinnung und Auswertung aller Informationen nicht erlaubt.

²²⁷ diese Aussage ist im Sinne der unter 7. und 8.1. getroffenen Betrachtung zu verstehen

²²⁸ vgl. Kapitel 5.2.3. und 7.2., durch unbewusste Einflüsse ist Subjektivität auch ungewollt stets vorhanden.

Die Betrachtung des Vergangenheitsbezugs als Grenze enthielt schon den Hinweis auf eine Hinterfragung des Nutzens oder der Beeinträchtigung hinsichtlich einer Früherkennung bei verstärktem Einsatz von Erfahrungen. Da jedoch an dieser Stelle die Verschiebung der Grenze zu betrachten ist, die durch Vergangenheitsbezug dargestellt ist und dieses aus der gefällten Kritik entnommen ist, daß ein hoher Vergangenheitsbezug für den Ausblick auf zukünftige Entwicklungen hinderlich ist, wird auch hier die Erweiterung dieser Grenze als ein Absenken des Einflusses der Vergangenheit auf die Früherkennung zu verstehen sein. Auf dieser Grundlage ist es einfach die geschilderte Begrenzung durch einen minimalen Einsatz von Erfahrungswerten in die Früherkennung auszudehnen. Wie ist dies aber praktisch umzusetzen? Schon mit den Kenntnissen um die Entstehung von Wissen ist nur allzu deutlich, daß auf bestehendes Wissen – letztlich ist dies in der Vergangenheit entstanden -, zurückgegriffen werden muß und nur so jegliche Form der Früherkennung durchzuführen ist²²⁹. Auch in anderer Hinsicht wird schon in der nachfolgenden Betrachtung klar erkennbar werden, daß mit bestehendem Wissen zu handeln ist. An dieser Stelle mag auch der Gedanke hilfreich sein zu hinterfragen, ob Erfahrungen (Vergangenheitsbezug) stets als negativ zu werten ist.

Um die Grenze, die durch die Beurteilung der Relevanz entsteht, zu verschieben bedarf es sicherlich des Rückgriffs auf bestehendes Wissen, denn die Fragestellung deutet an dieser Stelle auf eine bessere und umfassendere Beurteilung von Informationen hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Unternehmen hin. Dies zu erreichen ist jedoch nur dann möglich, wenn ein Wissen um die strategischen und operativen Grundlagen des Unternehmens besteht. Die angesprochene Grenze ist mit einer verbesserten Beurteilung der Relevanz von Informationen für das Unternehmen verschiebbar und somit abhängig von bestehendem Wissen²³⁰. Allein auf diese Sichtweise begrenzt sind somit die Grenzen der Relevanz und der Vergangenheit gegenläufig verschiebbar.

²²⁹ vgl. Kapitel 5.2.3.

²³⁰ vgl. Kapitel 7.2.

Wie ist jedoch der dargestellte Erkenntnisraum zweckmäßig zu gestalten? Grundsätzlich ist eine Vielzahl von bearbeitbaren Erkenntnissen einer Früherkennung des Unternehmens nur zuträglich. Folglich ist den zuvor aufgestellten Forderungen nach einer Ausdehnung der Grenzen weitestmöglich zu folgen. Die hieraus resultierenden Folgerungen sind offensichtlich. Mit einem Plus an Kapazität, mit einem Plus an Personal, mit einem Minus an Erfahrungseinsatz aber einem Plus an Beurteilungsvermögen hinsichtlich der Relevanz werden Forderungen erhoben, die alle einen Zuwachs des Aufwands nach sich ziehen. Wie selbstverständlich folgt kognitive Dissonanz über die erreichten Ergebnisse, da, wie gezeigt, eine vollständige Abdeckung aller Möglichkeiten und somit einer vollständig sicheren Vorhersage über zukünftige Sachverhalte nicht erreichbar ist, auch wenn alle Möglichkeiten zur Erweiterung der Grenzen genutzt wurden. So ist eine Forderung nach einer weitestmöglichen Ausdehnung des Erkenntnisraums nicht zweckmäßig, ebenso wie nicht erwartet werden kann, daß es vollständig sichere Aussagen über die Zukunft gibt, letzteres wurde bereits dargestellt. Wie ist aber ein Raum zu schaffen, der zwar in vertretbarer Weise die Kapazitäten des Unternehmens belastet, aber ebenso Ergebnisse liefert, mit denen dieses Unternehmen für die Zukunft gewappnet ist? Die grundlegenden Forderungen sind zu senken!²³¹

9.2. Entwicklung des wirtschaftlichen Interessenbereichs

Um der letztgestellten Frage ausführlicher und weniger simpel zu antworten ist lediglich der Blick auf die Ausdehnungen der Grenzen zu richten. Wie zuvor schon angesprochen, bewirkt eine Nutzung der Stellschrauben in die entgegengesetzte Richtung eine ebenso entgegengesetzte Wirkung. Somit wäre nichts einfacher als nur ein Minus an Kapazität, Personal und Beurteilungsvermögen der Relevanz und ein Plus an Erfahrungseinsatz

einzusetzen und somit wäre das Rezept für eine "schmackhafte" Früherkennung gemischt. Wo aber ist der Punkt erreicht, der den Erkenntnisraum in unvernünftiger Weise einengt oder unzweckmäßig erweitert? Mit dem Einsatz des Interessenbereichs mag eine Möglichkeit gegeben werden um diesen Treffer wahrscheinlich zu gestalten.

Bei der nachfolgenden Betrachtung werden die aus den Hauptkritikpunkten der bisherigen Früherkennung resultierenden Grenzen die Grundlagen bilden, an denen sich der Interessenbereich zu orientieren hat und zu denen er Lösungsmöglichkeiten bieten soll. In gleicher Weise werden diese Grenzen letztlich zusammenzuführen sein, um in einem gemeinsamen Modell zu wirken oder verschoben zu werden. So ist das weitere Vorgehen dadurch gekennzeichnet, dass die beschriebenen Grenzen als Orientierungspunkte dienen, denen ein aus dem militärischen Bereich entstammender Interessenbereich gerecht werden soll, aber auch dadurch, dass militärische Besonderheiten ihren Einfluß in diesen Aufbau des betriebswirtschaftlichen Interessenbereichs erhalten sollen.

In der nachfolgenden Entwicklung soll zunächst die Thematik aus der militärischen Sichtweise in die betriebswirtschaftliche überführt werden, um dann an den Begrenzungen weiterentwickelt und ausgerichtet zu werden.

9.2.1. Der Interessenbereich in militärischer und wirtschaftlicher Sichtweise

Zunächst ist der Interessenbereich, wie er zu Beginn der Betrachtung dargestellt wurde, mit den Gegebenheiten der Wirtschaft zu vergleichen, um nachfolgend einen Übertrag der jeweiligen Ansätze zu vollziehen. Dies mag auf den ersten Blick als trivial erscheinen, wird aber in einigen Punkten Denkanstöße geben, die zu einer veränderten Sichtweise des Interessenbereichs in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen führen muß.

²³¹ vgl. Krystek, Müller-Stewens, 1993, S.6. „Frühaufklärung muß mit einer gewissen Pragmatik

9.2.1.1. Militärischer Interessenbereich im Vergleich zu wirtschaftlichen Grundlagen

Schon zu Beginn der vorliegenden Arbeit wurde die Darstellung des militärischen Interessenbereichs auch in wirtschaftlicher Fragestellung beleuchtet. Geschah dies dort mit der Absicht die Aufmerksamkeit während der folgenden Betrachtungen der Früherkennung zu binden, so ist nun ein Vergleich zu ziehen, in dem der Interessenbereich in seiner militärischen Aussagekraft dahingehend zu hinterfragen ist, in wie weit seine Ansätze für die wirtschaftliche Problemstellung anwendbar sein können.

Mit Rückgriff auf die getroffene Definition²³² ist zunächst auf zwei Festlegungen einzugehen, die den Interessenbereich aus militärischer Sicht binden. Mit der Aussage, daß im Interessenbereich gewonnene Informationen für die eigene Operation von Bedeutung sind, ist zwar auch aus wirtschaftlicher Sichtweise eine Nutzung möglich, jedoch wurde schon festgestellt, daß auch die Forderung nach strategischer Relevanz zu stellen ist. Als weitere Aussage ist per Definition festgelegt worden, daß Ereignisse in diesem Raum den Ausgang laufender oder zukünftiger Operationen beeinflussen können. Es ist bei dieser Feststellung wiederum der Begriff der Operation, der zuvor schon erweitert wurde, auffällig, zu dem ist es aber auch selbstverständlich, daß der enge Bezug auf den Raum, wie es der militärische Begriff impliziert, nicht problemlos mit wirtschaftlichen Gegebenheiten verglichen werden kann. Jedoch enthält dieser Teil der Definition zwei Ansatzpunkte, die sich durchaus mit wirtschaftlichen Aspekten vergleichen lassen. Zum einen wird nicht mehr von Informationen gesprochen, sondern von Ereignissen. Diese wandeln sich wie gezeigt im Prozeß der Wahrnehmung und weiteren Verarbeitung wiederum auch in Informationen, so daß dies möglicherweise nicht besonders beachtet werden mag, jedoch wird hierdurch die Aufmerksamkeit auf die verschiedenartigen Ausprägungen gelenkt, die hinter diesen Informationen stehen. Sie können zum einen physisch greifbar oder aber

klar dem Machbaren nachgestaltet werden.“

auch nur als Gedankenspiele und Ideen vorhanden sein, es können bewußt herbeigeführte oder auch nur scheinbar zufällige Geschehnisse sein - sie alle subsummieren sich unter der getroffenen Definition und lassen sich sicherlich sowohl in der Wirtschaft als auch in militärischen Zusammenhängen finden. Als weiterer Ansatzpunkt, der aus dem zweiten Teil der Definition zu entnehmen ist, ist die Ausrichtung auf den Ausgang der Operation, bzw. der strategischen Richtung. Es ist leicht verständlich, daß im militärischen Gebrauch nicht jedes Ereignis in einem Interessenbereich diesen "Ausgang" in dem Sinne beeinflusst, wie es der Definition zu Grunde liegt. Somit ist aber der Blick auf das angestrebte Ziel sowohl in militärischer, als auch in wirtschaftlicher Hinsicht hervorstreichend und somit auch aus beiden Blickwinkeln anzunehmen. Mit der Erweiterung der wirtschaftlichen Sichtweise auf eine strategische Ausrichtung wird aber im Folgenden noch zu prüfen sein, ob die begriffliche Festlegung des Interessenbereichs nicht auch einer Erweiterung bedarf, wenn dies in ähnlicher Form übernommen werden sollte. Ein weiterer Blick ist auf die Begrenzung des Raumes zu werfen, wie es in Abbildung 2 veranschaulicht wurde. Diese Begrenzung ist, auch dies wurde bereits verdeutlicht, ein wesentliches Merkmal, das sich auch im Begriff „Interessenbereich“²³³ widerspiegelt und bedarf hier mit Blick auf die weitere Betrachtung der Thematik dieser Erwähnung, bei der aber auch zu bedenken ist, dass der Verantwortungsbereich durch den Interessenbereich vollständig umschlossen ist. Eine Begrenzung wurde aus betriebswirtschaftlicher Sicht bisher nicht weiter verfolgt, so dass diese Eigenschaft weiter zu untersuchen sein wird.

Mit dieser Betrachtung ist die seperierte Auseinandersetzung mit der militärischen Definition abgeschlossen, jedoch, und dies zeigte sich ebenfalls schon zu Beginn der Arbeit, steht dieser definierte Begriff in seiner praktischen Anwendung in einem militärischen Kontext, der ihn beeinflusst und ergänzt, so daß auch diese begleitenden Sachverhalte mit wirtschaftlichen Aspekten zu vergleichen sind.

²³² vgl. Kapitel 2.1.2.

²³³ Vgl. Kapitel 2.1.1.2.

Zunächst ist dabei sicherlich die strenge militärische Hierarchie zu nennen, innerhalb derer der Interessenbereich meist Verwendung findet. Dies erleichtert für die betreffende Einheit oder den Verband²³⁴ die Übersicht über den Interessenbereich, da nicht nur aktiv Informationen aufzunehmen sind, sondern auch durch die übergeordnete Führung Informationen zugeführt werden, die den Interessenbereich betreffen. Dies zeigt sich in kurzen Lageorientierungen oder auch durch die Abgabe von Befehlen, die in ihrer Art auch den angesprochenen Überblick enthalten, so daß auch bei passivem Verhalten die relevanten Informationen die Einheit erreichen.

Bei der Frage der aktiven Erlangung von Informationen seitens des Verbandes kann nur auf die Verbindungsaufnahme zwischen zwei benachbart eingesetzten Truppenteilen verwiesen werden. An ihren gemeinsamen Grenzen werden Verbindungspunkte festgelegt, die dann einen direkten Informationsaustausch erlauben. Hinzukommend sind Anfragen mit fernmeldetechnischer Unterstützung zu nennen, die ebenfalls die Möglichkeit einer aktiven und schnellen Informationsgewinnung bieten. Ein Vergleich dieses Ansatzpunktes mit wirtschaftlichen Gegebenheiten muß mit einem Verweis auf die erweiterte Betrachtung begonnen werden, denn mit der Annahme des Begriffs der Operation ist sicherlich auch ähnliches Verhalten von wirtschaftlichen Einheiten denkbar, jedoch ist die strategische Sichtweise weiterführend und zeigt schnell, daß auf Informationen "von oben" nicht mehr zurückzugreifen sein wird. Da die strategischen Entscheidungen der Unternehmensführung obliegen, fehlt eine übergeordnete Hierarchie und somit ein passives Verhalten bei der Gewinnung von Informationen, so daß dies als ein Punkt in der weiteren Betrachtung auf die Übertragung des Interessenbereichs auf wirtschaftliche Zusammenhänge Berücksichtigung finden muß.

Ein weiterer Vergleich muß auch in Bezug auf das Umfeld geführt werden, denn hierbei ist der militärische Interessenbereich im Gelände festgelegt. Dies bewirkt

²³⁴ Die im militärischen Sprachgebrauch hintergründige Bedeutung von Einheit und Verband hinsichtlich Größe und Ausrüstung soll im weiteren bei der Nutzung der Bezeichnungen

eine strake Eingrenzung von zu betrachtenden Möglichkeiten, die sowohl für die eine, als auch für die andere Konfliktpartei relevant werden könnten, denn schon frühzeitig ist bspw. aus der Kartenkunde zu entnehmen, welcher militärische Kräfteansatz möglich ist und meist auch, welcher mögliche Ansatz erfolgsversprechend ist. Selbstverständlich ist nicht jedes Detail der Karte zu entnehmen, so daß reale Gegebenheiten abweichen können, jedoch wird ein grober und realitätsnaher Überblick zugelassen. Zu dem kann sich der Verband sicher sein, daß das Umfeld nicht verändert wird, denn eine schnelle Verlegung von Truppen in andere Gebiete bewirkt meist auch eine Umgliederung der Truppenteile, so daß der zuvor relevante Verband in seiner ursprünglichen Art nicht mehr betroffen sein wird, als Ausnahmefall kann hier sicherlich die Möglichkeit von Luftlandungen angesehen werden, bei denen Truppen schnell, überraschend und an unerwartete Abschnitte verlegt werden können. Dieser Aspekt mag an schnell wechselnde Gegebenheiten der Unternehmensumwelt erinnern und soll im weiteren Vergleich wieder aufgegriffen werden. Allein die Beschaffenheit des Umfeldes kann sich jedoch durch Witterungseinflüsse, Tageswechsel oder Kampfeinflüsse ändern. Diese sind bei kürzeren Operationen konstant, oder können meist ebenfalls grob vorhergesagt werden. Hinzukommend ist auch der Gegner weitestgehend bekannt, denn sowohl Stärke und Ausrüstung, als auch Gliederung und Ausbildung werden regelmäßig beobachtet und erkannt. Besteht eine Vergleichsmöglichkeit hierzu aus der betriebswirtschaftlichen Sichtweise? Möglicherweise bietet sich diesem militärischen Umfeld ein Gegenpart in der Betrachtung des Marktplatzes, auf dem ein Unternehmen aktiv ist, denn auch dieser Marktplatz ist mit seinen rechtlichen Grundlagen und dem markttypischen Verhalten bekannt, ebenso ist die Konkurrenz in weiten Teilen bekannt. Unterschiede sind sicherlich bei der Betrachtung der Möglichkeiten des Wechsels des Marktplatzes festzustellen, denn mit unterschiedlichen Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren kann ein Wechsel auch in unterschiedlicher Geschwindigkeit vollzogen werden, ebenso kann ein Wechsel in

vernachlässigt werden. Es soll damit allein militärische Truppe angesprochen werden, die sich des

der Beschaffenheit des Marktplatzes und dem Verhalten der Marktteilnehmer schnell möglich sein.

Zusammenfassend ist wiederholt auf eine differenzierte Betrachtung hinsichtlich operativem und strategischem Charakter hinzuweisen, so daß Vergleiche zwischen wirtschaftlichen Überlegungen vor dem Hintergrund zu treffender strategischer Entscheidungen und militärischen operativen Ansätzen nicht immer treffen. So ist umfassend festzuhalten, daß Erkenntnisse, die im militärischen Bereich als vorhanden vorausgesetzt werden, wie dies bspw. bei dem Verweis auf bekannte Möglichkeiten und Stärken des Gegners geschah, im wirtschaftlichen Umfeld erst erlangt werden müssen, was letztlich auf die unterschiedliche Einordnung der zu betrachtenden Elemente zurückzuführen ist.

Vor diesem Hintergrund ist auch festzuhalten, daß der Interessenbereich im militärischen Sinne vorgegeben ist. Hiermit ist nicht nur die Definition angesprochen, die sicherlich den Interessenbereich bindet, sondern auch die fest bestimmten Bereiche, in denen die Einheiten eingesetzt sind²³⁵. So besteht für diese keine Wahl des Verantwortungsbereichs, da er durch die obere Führung festgelegt wurde, und folglich auch keine Wahl des Interessenbereichs. Deutlich anders stellt sich dies bei der Betrachtung der wirtschaftlichen Seite des Vergleichs dar, denn hier wird, es liegt wiederum die verschiedenartige Einstufung der Betrachtungsebenen zugrunde, kein Interessenbereich vorgegeben, sondern muß vor der Nutzung dieses Ansatzes bestimmt werden.

Nachdem nun dieser Vergleich geführt wurde ist ein Übertrag der Gedanken des Interessenbereichs von militärischer Sichtweise auf die betriebswirtschaftliche Ebene zu vollziehen.

9.2.1.2. Übertragung des Interessenbereichs auf die betriebswirtschaftliche

Interessenbereichs bedient.

²³⁵ An dieser Stelle ist auch auf das Merkmal hinzuweisen, dass der Interessenbereich im militärischen Sinne den Verantwortungsbereich vollständig umschließt.

Ebene

Es wurden bereits im vorangegangenen Abschnitt mehrere Aspekte des Interessenbereichs verglichen und auch in Ansätzen Möglichkeiten der Übertragung aufgezeigt. Selbstverständlich birgt dies kaum Schwierigkeiten bei Punkten, die sowohl in militärischer als auch in wirtschaftlicher Sichtweise ähnlich zu behandeln sind, jedoch zeigten sich auch einige Punkte, bei denen ein Vergleich kaum Übereinstimmungen erbrachte, so dass dort Möglichkeiten aufzuzeigen sind, die einerseits die Verwendung des Interessenbereichs in wirtschaftlichen Zusammenhängen zulassen, andererseits dies auch sinnvoll gestalten. Zunächst ist jedoch der Blick auf die Elemente zu richten, bei denen eine Übertragung keine offensichtlichen Schwierigkeiten beinhaltet.

Es wurde bereits aufgezeigt, dass sich wirtschaftlich handelnde Organisationen auch mit Möglichkeiten der operativen Früherkennung beschäftigen, jedoch die Thematik der strategischen Früherkennung gezeigte Problematiken beinhaltet, die einer Lösung oder Verminderung bedürfen. Somit muss aus betriebswirtschaftlicher Sicht auch die Forderung nach einer strategischen Ausrichtung aufrecht erhalten werden. Zwar wurde diese Aussage bereits mehrfach getroffen, jedoch bildet sie hier eine entscheidende Grundlage, so dass dieser Übertrag noch einmal vollzogen werden sollte.

Ein weiterer hervorzuhebender Denkansatz liegt in der Aussage, dass Ereignisse in dem Interessenbereich den Ausgang der derzeitigen Ausrichtung beeinflussen können. Zunächst ergibt sich die Frage, in wie weit dies definitiv wirken kann, denn in konsequenter Schlussfolgerung kann letztlich jedes kleinste Detail innerhalb und außerhalb der Unternehmung in Interaktion mit anderen Elementen Chancen oder Risiken eröffnen, deren Auslassen schädlich für das Unternehmen ist, sei es auch nur im Sinne von Opportunitätskosten. Als zweiter Punkt ist dem genannten Auszug der Definition die Ausrichtung auf den Ausgang zu entnehmen und genauer zu beleuchten. Es muss dabei deutlich hervorgehoben werden, dass mit dieser Ausrichtung bei Beibehaltung der strategischen Sichtweise auf die

strategischen Ziele einer Unternehmung verwiesen wird. Dies in betriebswirtschaftliche Zusammenhänge zu übernehmen stellt sicherlich keine große Schwierigkeit dar, jedoch verrücken somit die Sichtweisen auf mögliche Hinweise. Der dritte Punkt wies auf die Begrenzung hin, die der Interessenbereich bei vollständiger Umschließung des Verantwortungsbereichs beinhaltet. Aus der militärisch-operativen Sichtweise ist dies klar verständlich, bei der Übertragung ist jedoch dem Wechsel auf eine strategische Ausrichtung Rechnung zu tragen, so dass die Frage zu stellen ist, an welcher Stelle eine Begrenzung zu ziehen ist. Die strategische Zielausrichtung und die geforderte Auswirkung auf diese Ziele sind möglicherweise an Bereiche gebunden, wie bspw. Marktanteil oder Umsatz. Lassen sich aber hier die das Unternehmen umschließenden Bereiche begrenzen und dies aus strategischer Sicht? In militärischer Verwendung geben Informationen aus dem Interessenbereich die hinreichende Zeit, um Gegenmaßnahmen zu ergreifen oder vorher das gesetzte Ziel zu erreichen. Hier erscheint eine Begrenzung auch in betriebswirtschaftliche Zusammenhänge übertragbar. Ausschlaggebend hierzu sind die Fragestellungen bis wann das strategische Ziel erreicht sein soll und bei erkannten Ereignissen, wann diese Einfluss auf die Zielerreichung des Unternehmens nehmen können. Der Blick wird somit von der räumlichen Begrenzung auf eine zeitliche Begrenzung übertragen.

Neben diesen Punkten, die direkt der ursprünglichen Definition entnommen wurden, ist aber auch der militärische Zusammenhang aufgezeigt worden innerhalb dessen der Interessenbereich Anwendung findet. Auch hier soll zunächst der Teil betrachtet werden, der vermuten lässt, dass eine Übertragung ohne Schwierigkeiten möglich sein kann.

Dieser Übertrag erscheint in der Betrachtung der Verbindungsaufnahme leistbar zu sein. Wird im militärischen Blickwinkel relativ leicht über gegebene Verbindungspunkte eine Informationsbrücke zwischen zwei benachbarten Truppenteilen hergestellt, so ist dies aus wirtschaftlicher Sichtweise sicherlich problematischer zu realisieren, jedoch ist der Grundgedanke in ähnlicher Weise

fortzuführen. Mit der Suche nach Partnern²³⁶, die in interessierenden Geschäftsfeldern tätig sind und die eine Vielzahl anderer noch zu fordernder Eigenschaften erfüllen, besteht die Möglichkeit der Bildung dieser Informationskanäle. Ein Ausbau dieser Kanäle ist detaillierter zu betrachten, soll aber an dieser Stelle unterbleiben, da denkbare Varianten den Rahmen der vorliegende Betrachtung übertreffen. Es ist jedoch schon jetzt erkennbar, dass eine quantitativ und qualitativ vollständige Übereinstimmung von für das Unternehmen relevanten Merkmalen mit denen, die das Partnerunternehmen liefert, nicht zu erreichen sein wird.

Bereits in der vorangestellten Betrachtung wurde der Blick auf das Gefechtsfeld und den Marktplatz gelenkt. Letztlich ist in diesem Ansatz keine weitere Übertragung zu leisten, allein der Hinweis auf eine Abwendung von den starren militärischen grundgebundenen Strukturen hin zu weniger übersichtlichen Konstellationen des Marktplatzes ist zu wiederholen und hervorzuheben.

Von weitreichenderen Schwierigkeiten geprägt erscheint die Übertragung der militärischen Sichtweise im Bereich der Bestimmung der Interessenbereiche und der top-down-Information auf die wirtschaftliche Ebene.

Zunächst soll sich hier der Information zugewandt werden, die von vorgesetzter Stelle auf den Informationsbedarfsträger getragen wird. Es wurde bereits deutlich, dass bei strategischen Ansätzen der Früherkennung keine Informationen "von oben" zu erwarten sind, da eine übergeordnete Stelle fehlt. Vor diesem Hintergrund sind die Ausprägungen dieser Informationen und ihre Quellen zu betrachten, um mögliche Denkanstöße zu erhalten, die eine Informationsversorgung der angesprochenen Unternehmensebene erlauben, die sich an das militärische Beispiel anlehnt oder um Hinweise zu erlangen, die ein Verwerfen dieses Blickwinkels des Interessenbereichs nahelegen.

Zieht man diese Thematik aus ihrem militärischen Kontext und betrachtet lediglich die allgemeingültigen Charakterzüge dieser Informationen, so ist festzustellen, dass die weitergegebenen Informationen vorselektiert und auf die

²³⁶ vgl. Kapitel 2.1.2. und 9.2.1.1. Im militärischen Interessenbereich wurde von „benachbarten

untergeordnete Ebene inhaltlich abgestimmt sind. Dies geschieht auf der Grundlage von Erfahrung und allgemeinem Wissen, das Führungskräfte durch vorangegangene Verwendungen aufgebaut und ergänzt haben. Hinzukommend ist hier auch das Wissen und die Erfahrung von Experten, bspw. der Flugabwehr oder der Fernmeldetruppe, ein, die im militärischen Bereich besondere Fertigkeiten und Möglichkeiten untersuchen, bewerten und schließlich Schlussfolgerungen treffen, die bei Bedarf in gleicher Form zur Selektion beitragen und ggf. ihrerseits selbst in die weiterzugebende Information einfließen. Ohne besondere Aufmerksamkeit werden diese Informationen ergänzt, gestützt und beeinflusst durch unwiderlegbare Sachverhalte, die im militärischen Bereich u.a. Gliederung, Einsatzgrundsätze oder Schussweite betreffen. Ähnlich ist in wirtschaftlicher Sichtweise zu verfahren, ohne dies besonders zu betonen, da sowohl Expertenmeinungen als auch zuverlässige Daten in die Früherkennung einzufließen haben.

So ist ohne weitere Betrachtung deutlich, dass lediglich ein Teil der verfügbaren Information weitergegeben wird und dieser stark reduzierte Teil so gestaltet ist, dass er ohne hohe Kapazitätsbindung im untergeordneten Bereich verarbeitet werden kann. Auch der mögliche Inhalt ist in allgemeiner Weise nachvollziehbar. So ist schon aus der bisherigen Betrachtung zu entnehmen, dass es sich um Sachverhalte handelt, die erst auf lange Sicht eventuell für den Informationsbedarfsträger Relevanz erlangen können, deren Auswirkungen dann aber auf diesen entweder so schwerwiegend sind oder deren längerfristige Einflussnahme auf den zu Informierenden so deutlich erkennbar ist, dass eine zeitgerechte Weitergabe der Information unerlässlich ist. Ebenso ist aber auch verständlich, dass die weiterzugebenden Inhalte in Teilen oder in ihrem Umriss globaler und weniger konkret sind und dies erst im weiteren Verlauf der Beobachtung zu erreichen ist. Mit diesen Grundüberlegungen²³⁷ ist offensichtlich

Truppenteilen“ gesprochen.

²³⁷ Diese weisen somit in weiten Teilen Parallelen zu environmental scanning und weak-Signals-Konzept auf, setzen jedoch später ein, da Signale bereits deutlicher sind, als dies im ersten Gedanken des Weak-Signals-Konzepts der Fall ist, und ein Sachverhalt klarer umrissen ist, als dies beim environmental scanning angedacht ist.

auch aus wirtschaftlicher Sichtweise dieser Problemstellung zu begegnen, wobei deutlich ist, dass den bekannten Grenzen des Erkenntnisraums hier Rechnung getragen wurde. Sind die Überlegungen ebenso allgemein, so sind auf betriebswirtschaftlicher Ebene ebenso einem Interessenbereich Informationen zu entnehmen, die wenig konkret, vereinfacht und nur teilweise vorhanden sind und deren Relevanz für die Unternehmung nur von einem unbestimmbaren Grad wahrscheinlich ist. Eine Präzisierung dieser Aussage soll im Verlauf der Betrachtung noch erfolgen.

In gleicher Weise wie Informationen "von oben" entfallen, können auch die Interessenbereiche nicht so klar bestimmbar sein, wie es im militärischen Beispiel vorgegeben ist. Wie in der Betrachtung zuvor ist auch hier diese Thematik aus dem bekannten Feld herauszulösen und in allgemeiner Form zu betrachten, so dass die Grundlagen, auf denen die militärischen Interessenbereiche entstehen, deutlich und so für die betriebswirtschaftliche Sichtweise nutzbar werden.

Sicherlich ist die Definition des Interessenbereichs aus militärischer Sicht eine Anweisung und somit für alle Truppenteile verbindlich festgelegt, so dass sich aus dieser Sichtweise zunächst die Frage nach einem Grund für die getroffene Festlegung nicht ergibt, diese muss jedoch an dieser Stelle erfolgen, um ein näheres Verständnis aufzubauen und so eine Übertragung zu erreichen.

Es ist mit einem vertiefenden Blick auf die Struktur und Organisation von Landstreitkräften deutlich erkennbar, dass allein logisches Denken und Schlussfolgern zu einer Abgrenzung führen kann, wie sie auch in der Definition getroffen wurde. Dies ist aber für die Entstehung dieser Festlegung des Interessenbereichs nicht ohne weitere Ansätze anzunehmen, denn es ist erkennbar, dass mit der Entwicklung und dem Aufbau der Streitkräfte auch auf Erfahrungen zurückgegriffen wurde, die in den zurückliegenden bewaffneten Konflikten gewonnen wurden. So zeigt sich auch im heutigen Umgang mit dieser Festlegung des Interessenbereichs, dass eine maßvolle Beanspruchung von Kapazitäten erfolgt, das möglicherweise auch als Grund anzusehen ist, dass der bestehende Begriff des Interessenbereichs einen Raum dieser Größe betrifft und in seinen

Ausmaßen genau in dieser Weise gewählt wurde. Für die Nutzung im betriebswirtschaftlichen Umfeld sind diese grundlegenden Gedanken nachzuvollziehen und den geänderten Gegebenheiten anzupassen. Im nachfolgenden Kapitel sollen unter anderem auch diese Überlegungen weitergeführt werden, so dass an dieser Stelle lediglich auf die Grundlagen zur Entwicklung der Bereiche im Interessenbereich aus betriebswirtschaftlicher Sicht verwiesen werden soll: einerseits logische Überlegungen und deren Schlussfolgerungen, andererseits Erfahrung.

9.2.2. Der betriebswirtschaftliche Interessenbereich

In den vorherigen Betrachtungen wurde mit Blick auf den Erkenntnisraum²³⁸ dargestellt, in welchen Grenzen sich Früherkennung allgemein bewegen wird - und es wurde auch deutlich, dass der Ansatz des Interessenbereichs hier keine Ausnahme sein kann, so dass eine weiterführende Entwicklung hieran gebunden ist. Es ist aber auch deutlich geworden, dass eine Nutzung der militärischen Denkansätze des Interessenbereichs in weiten Teilen auch für die betriebswirtschaftliche Sichtweise zu nutzen ist, jedoch in wenigen, aber entscheidenden Punkten, einer Anpassung bedarf.

Anknüpfend an die aufgezeigten Grenzen soll nachfolgend mit Hilfe der durchgeführten Übertragung der Grundgedanken des militärischen Interessenbereichs auf die betriebswirtschaftliche Ebene der betriebswirtschaftliche Interessenbereich mit den zuvor aufgezeigten Zielsetzungen entstehen. Somit fließen die Kritiken, die zur Bildung des Erkenntnisraums führten mit den definitorischen Grundlagen des Interessenbereichs und deren Übertragung und den dargestellten Zielsetzungen zusammen.

²³⁸ vgl. Kapitel 9.1.2.

9.2.2.1. Vergangenheitsbezug und Subjektivität

Zunächst soll sich der Blick auf die Grenzen richten, die voraussichtlich leicht im Sinne des Interessenbereichs zu bearbeiten sein werden. Schon in den zuvor getroffenen Überlegungen hinsichtlich des Interessenbereichs und seines Übertrags in die betriebswirtschaftliche Sichtweise ist dabei die Thematik des Vergangenheitsbezugs und der Subjektivität gestriffen worden, so dass jetzt näher hierauf eingegangen werden soll.

Der Berührungspunkt dieser Grenzen mit den Überlegungen zum Interessenbereich liegt hierbei in dem Erfahrungseinfluss, der durch Personen in diesen Aufbau eingebracht wird. Schon mit der Erwähnung der Erfahrung wird deutlich, dass bewusst gegen eine Ausdehnung der Grenze „Vergangenheitsbezug“ gewirkt wird, aber auch, dass subjektive Ansichten bewusst aufgenommen werden und mit ihnen zu arbeiten ist²³⁹. Bringt man somit den Erkenntnisraum in Verbindung mit den aufgezeigten Denkansätzen des Interessenbereichs, so wird deutlich, dass lediglich eine Zusammenarbeit von jungen und älteren, von intelligenten unvoreingenommenen und intelligenten erfahrenen Personen zu Ansätzen führen kann, die dem Unternehmen größtmöglichen Nutzen bringen²⁴⁰. Schon bei der Betrachtung des Begriffs „Interesse“ (Kapitel 2.1.1.1.) konnte festgehalten werden, dass unterschiedliche Neigungen und Ansichten in gemeinschaftlicher Willensbildung versucht werden durchzusetzen. Auch hieraus ist eine Teambildung, in der unterschiedliche Neigungen und Ansichten vertreten sind, zu fördern. Somit liegt eine, wie oben genannte, Zusammensetzung nahe. Die so geschaffenen Reibungspunkte sind jedoch zu managen, denn nicht nur das Ergebnis ist zu bemerken, sondern auch die argumentative Entstehung dieses Ergebnisses ist in einer weiteren Sitzung zu beleuchten, bevor diese Denkansätze fallengelassen werden. Hinzukommend ist die gewinnbringende diskutive Zusammenarbeit im Team zu erhalten, so dass

²³⁹ vgl. Wiedmann, 1984, S.50. Wiedmann sieht an dieser Stelle Früherkennung als einen systematischen Lernprozess – ohne dies an dieser Stelle zu werten, schließt diese Sichtweise Erfahrung und Subjektivität klar ein.

diese frei von persönlichen Bezügen zu sein hat und sachbezogen verlaufen muss. Wie dies auszugestalten ist, obliegt dem Entscheidungsträger, denn letztlich ist auch hier die Frage der Kapazität zu berücksichtigen und der Bedarf des Unternehmens, so kann dies an dieser Stelle nicht behandelt werden.

Greift das Unternehmen bereits auf Erfahrungen zurück, so wird dies - bewusst oder unbewusst - auch weiteren Einfluss auf die Ausgestaltung des Interessenbereichs nehmen. Bei Themengebiete, die in der Vergangenheit keinen oder geringen Einfluss auf die Entwicklung der Unternehmung genommen haben, werden durch die erfahrenen Personen möglicherweise unbewusst geringere Anstrengungen bei der Untersuchung unternommen oder das Unternehmen selektiert diese Gebiete bewusst heraus. Um dies zu erreichen ist sicherlich auch auf Erfahrung zurückzugreifen, aber auch logisches Schlussfolgern kann hierzu beitragen, so dass im Ergebnis Bereiche umrissen werden können, die lediglich einer geringen Aufmerksamkeit bedürfen und bei denen auch der Einsatz von Indikatoren keine tabuisierte Option sein sollte²⁴¹. Neben diesen beiden miteinzubeziehenden Überlegungen ist auch die Suche und Einbindung von Partnerunternehmen²⁴² anzustreben. Wie schon seit der Betrachtung der militärischen Seite des Interessenbereichs deutlich wurde ist dies ein Faktor, der mit einer wohldurchdachten Anwendung einen Nutzen im Sinne der Früherkennung verspricht. Auch hierbei ist sicherlich nach Erfahrung und logischen Schlussfolgerungen vorzugehen, denn die angestrebte Partnerschaft ist sicherlich nach mehreren Gesichtspunkten auszuwählen. Grenzen von Branchen, von Marktplätzen, von Nationen oder anderem bedürfen keiner größeren Beachtung, vielmehr ist der Blick auf die Tiefe und Breite zu richten, in der sich das entsprechende Unternehmen zum eigenen zeigt, der Blick ist auch auf die Ereignisse zu richten, die bisher auf beide Unternehmen gewirkt haben und auf deren Zeitfolge. Verständlicher Weise ist bei dem Aufbau der Partnerschaft neben den nutzenstiftenden Ansätzen auch die Seite möglicher Konkurrenz oder anderer

²⁴⁰ vgl. S. 9f, Kapitel 2.1.1.1.

²⁴¹ vgl. Kapitel 3.1.

Punkte zu betrachten, die ein Vertrauensverhältnis, das zwischen den partnerschaftlich verbundenen Unternehmen unabdingbar sein muss, beeinflussen könnten und somit eine Weitergabe von Informationen oder Wissen immer in negativer Weise belasten könnten. Ist diese negative Seite jedoch ausgegrenzt, so ist mit dieser Partnerschaft sowohl die Grenze der Subjektivität als auch die Grenze des Vergangenheitsbezugs verschoben, denn mit einem anderen Hintergrundwissen des Partnerunternehmens ergibt sich auch eine veränderte Sicht auf bestimmte Sachverhalte und somit ein Denkanstoß, der in anderer Form subjektiv ist, jedoch innerhalb des eigenen Unternehmens näher zur Objektivität hinführt. Ebenso ist durch das andere Hintergrundwissen auch ein veränderter Vergangenheitsbezug zu erkennen, der jedoch mit der ursprünglichen Kritik des Vergangenheitsbezugs im Unternehmen nicht mehr vollständig deckungsgleich ist, so dass auch hier eine Verschiebung der Grenze zu konstatieren ist. Es ist zudem offensichtlich, dass durch den Eingang von Partnerschaften im Sinne des Interessenbereichs auch die Grenze der Kapazität so verschoben wird, dass sich der Erkenntnisraum vergrößert, jedoch soll dies erst nachfolgend mitbetrachtet werden.

Neben unabhängigen Aussagen durch Partner ist zudem die Expertenbefragung aus dem Bereich der Informationsselektion im militärischen Interessenbereich herauszulösen und an dieser Stelle zu erwähnen. Beiden Informationsquellen ist Subjektivität nicht abzuspüren, jedoch liegt sowohl in den Partnern, als auch in den Experten ein zusätzlicher Blick in die Zukunft, der das Unternehmen näher an die Objektivität heranführt.

9.2.2.2. Betrachtung der Relevanz

Ging es bei den zuvor betrachteten Grenzen eher um Sachverhalte, die durch die Entscheidungsträger nach deren Wissen und Denken gestaltet werden konnten, da

²⁴² vgl. Micic, 2000, S.201 ff.; Micic gibt neben Beispielen für mögliche Ansätze auch eine

eine Erhöhung oder Senkung des Vergangenheitsbezugs oder der Subjektivität argumentativ kaum zu bestätigen oder zu widerlegen ist, so ist bei der Betrachtung der Grenze der Relevanz in Verbindung mit den Übertragungen des Interessenbereichs eine Thematik in den Blickpunkt gerückt, der nicht nur argumentativ begegnet werden muss, sondern die auch in Teilen durch Fakten gestützt werden kann.

Zunächst ist dabei auf die Wirkung auf das strategische Ziel zu verweisen, wie dies zuvor herausgestrichen wurde. Unter dieser Prämisse ist schon zu diesem Zeitpunkt erkennbar, dass nicht notwendigerweise alle erkennbaren Entwicklungen in der Unternehmensumwelt einer genauen Untersuchung bedürfen. So soll an dieser Stelle auf die Zeit verwiesen werden, in der ein Unternehmen seine strategischen Ziele zu erreichen sucht. Vor diesem Hintergrund ist sicherlich anzudenken, ob die Zielsetzung des Unternehmens einer bestimmten Zeitspanne unterliegt und ob es in dieser Zeitspanne Punkte gibt, an denen eine Neugestaltung der strategischen Zielsetzung problemlos zu bewältigen oder aber unmöglich ist. Mit einer Beantwortung dieser Fragestellung, die von jedem Unternehmen individuell zu treffen ist, ist schon ein Ausschluss von Tendenzen der Unternehmensumwelt möglich. Es handelt sich hierbei um Entwicklungen, die erst nach Erreichung der strategischen Zielsetzung wirksam werden und dann keinen Einfluss auf die Position des Unternehmens haben, so dass die Aufmerksamkeit auf die Strömungen zu richten ist, die innerhalb der durch das Unternehmen gesetzten Zeitspanne ihre Auswirkung erreichen²⁴³. Diese sind dann aber so rechtzeitig aufzunehmen, dass eine Veränderung der strategischen Zielsetzung oder eine Veränderung des Weges zu ihr möglich ist²⁴⁴. Mit dieser Vorgehensweise geht der Schritt von der Früherkennung hin zur rechtzeitigen Erkennung von Chancen und Risiken. So bleibt für den Entscheidungsträger lediglich abzuwägen, in welcher Weise ein strategisches Ziel zu verfolgen ist, wenn eine Entwicklung, die als einflussnehmend erkannt wurde,

Checkliste für die Partnersuche

²⁴³ die zeitliche Begrenzung legt den Gedanken an die Einbindung der Szenariotechnik nahe.

²⁴⁴ Vgl. Kapitel 2.2., Franke nutzte u.a. den Begriff „rechtzeitig“ ohne dies tiefer zu betrachten

zu einem bestimmten Zeitpunkt das Unternehmen berührt. Ist das Ziel noch zu erreichen? Ist eine Zielerreichung weiterhin anzustreben? Ist der Weg zum Ziel zu verändern? Ist der Zeithorizont zur Zielerreichung zu verlängern? – es ist leicht erkennbar, dass als relevant erkannte Entwicklungen im zeitlichen Verlauf, als näher zum Ziel liegend, ein höheres Chancen- und Risikopotential besitzen, jedoch ist anzunehmen, dass die Zahl dieser für das Unternehmen nicht zu managenden Entwicklungen bei einem funktionierenden Interessenbereich im besten Fall gleich Null, sonst jedoch sehr gering ist.

Selbstverständlich ist dabei nicht jede Entwicklung so bestimmend, dass durch sie ein Wechsel der strategischen Zielsetzung notwendig wird, jedoch ist dabei auch auf die militärische Sichtweise zurückzugreifen, bei der schon deutlich gemacht werden konnte, dass jede Entwicklung bei unterschiedlichen fördernden Gegebenheiten die Möglichkeit einer Auswirkung auf die Unternehmensstrategie in sich birgt. Mit Verweis auf die Beurteilung der Relevanz und der Beurteilung von Informationen wird aber auch deutlich, dass eine Abgrenzung von entscheidenden und zu vernachlässigenden Entwicklungen nur schwer zu treffen sein wird, jedoch ist diese Beurteilung unabdingbar für die Thematiken der Früherkennung und des Interessenbereichs. Gelingt diese Abgrenzung - und es ist im Unternehmen nicht leistbar ohne eine derartige Abgrenzung weiter vorzugehen -, so ist ein Bereich von Entwicklungen und Erkenntnissen abzugrenzen, der das Potential hat um positiv oder negativ auf die strategische Zielsetzung des Unternehmens zu wirken. In dem schon betrachteten Rahmen von Subjektivität und Vergangenheitsbezug ist letztlich durch eine oder mehrere Personen diese Abgrenzung vorzunehmen, es ist an dieser Stelle eine Entscheidung über bestimmte Entwicklungen, deren Potential und deren Relevanz zu fällen. Diese Entscheidung obliegt nicht zwingend der Unternehmensführung, jedoch muss ihr bewusst sein, dass an dieser Stelle Personal benötigt wird, das diese für den Interessenbereich des Unternehmens bedeutende Entscheidung zuverlässig und verantwortungsvoll treffen kann.

Zur Absicherung dieser Maßnahmen ist ein Halten von Reserven unabdingbar, um vom Unternehmen verworfenen Entwicklungen begegnen zu können. Gelingt damit eine weitere Verschiebung der Grenze und somit eine weitere Einengung der zu betrachtenden Entwicklungen? Nur zu Teilen, denn die vorsätzliche Aussage, dass bei bestimmten zukünftigen Geschehnissen die Reserven genutzt werden sollen um weiterhin die strategische Zielrichtung des Unternehmens zu gewährleisten impliziert, dass keine weiteren vernachlässigten Entwicklungen auf das Unternehmen treffen, denen dann ggf. nicht mehr zu begegnen wäre. Hinzu kommen alle zuvor betrachteten Ansätze, die deutlich machten, dass eine vollständige Abdeckung aller zukünftigen Möglichkeiten nicht zu leisten ist und somit auch ein Wissen um unvorhergesehenes Auftreten von Chancen und Risiken im Bewusstsein der Entscheidungsträger verankert sein muss, so dass hier der Bedarf für einen Einsatz von Reserven deutlich werden muss und eine zusätzliche Einplanung dieser der Intention nicht gerecht wird.

9.2.2.3. Das Kapazitätsproblem

Als vierte Grenze wurde im Falle des Erkenntnisraums, auf den sich an dieser Stelle gestützt werden soll, die Kapazität genannt und es wurde schon darauf verwiesen, dass im Zusammenhang mit der Früherkennung ein Problem bestehen bleibt, denn eine vollständige Abdeckung aller zukünftigen Möglichkeiten bleibt Wunschenken, so dass mit der Gewissheit eines unvollständigen Zukunftsausblicks die Thematik des Interessenbereichs weiter zu behandeln ist. Die Verschiebung der Grenze des Erkenntnisraum in der hier zu betrachtenden Weise wurde schon deutlich gemacht und mit einem Zuwachs an Personal, Material und finanziellen Möglichkeiten umrissen. Es ist leicht erkennbar, dass jedem Unternehmen bei allen drei Stellschrauben eine Grenze gesetzt wird durch den Aufwand, den Zuwächse in den drei Gebieten mit sich bringen, so dass für die Betrachtung des Interessenbereichs lediglich der für das Unternehmen leistbare Aufwand einbezogen werden kann. Unterhalb dieser Schwelle gibt es sicherlich

schwerwiegende Argumente, die zudem noch mögliche Aufwendungen drücken, jedoch geht dies fließend in die freie Gestaltbarkeit der Entscheidungsträger über. An welchem Punkt der personellen, materiellen und finanziellen Aufwendungen ist aber ein Optimum für das Verhältnis von Erkenntnis und Aufwendungen gefunden? Es wurde bereits in den vorhergehenden Kapiteln aufgezeigt, dass eine klare Bewertbarkeit von Erkenntnissen und dem resultierenden Wissen nicht zu leisten ist und folglich auch ein Optimum in diesem Verhältnis nicht fundiert festzulegen ist, so dass die Festlegung der Kapazitäten für den Interessenbereich dem Entscheidungsträger obliegt. Um die Stellschraube jedoch weiter zu drehen kann auch diese Grenze mit Hilfe von Partnerunternehmen²⁴⁵ weiter verschoben werden. Wie schon bei den Grenzen der Subjektivität und des Vergangenheitsbezug verdeutlicht wurde, so ist auch hier eine Partnerschaft hilfreich, um eigene Kapazitäten freizusetzen, auszubauen oder einzusparen²⁴⁶. Verständlicherweise wird es kaum Partner geben, die alle Bereiche der Unternehmensumwelt in dem Maße abdecken, wie es für das Unternehmen wünschenswert wäre, so dass eine Benennung von Bereichen anzudenken ist²⁴⁷. Hier zeigt sich grundlegend die Verbindung von militärischem Interessenbereich und betriebswirtschaftlicher Sichtweise, die zuvor noch in allgemeingültiger Weise belassen wurde. An dieser Stelle ist aber nun nach den grundlegenden Überlegungen zu verfahren, wie sie bei der Übertragung des Interessenbereichs erarbeitet wurde. Auf Grundlage logischen Schlussfolgerns und fundierter Erfahrung sind für jedes Unternehmen individuell in Ausprägung und Beschaffenheit unterschiedliche Bereiche festzulegen, die von besonderem Interesse sind. Selbstverständlich sind von Grund auf alle Außenbereiche des Unternehmens zu betrachten, wie dies auch aus den militärischen Darstellungen hervorgegangen ist, jedoch sind unter den genannten Prämissen Bereiche zu benennen, die weitestgehend allen Vorgaben des Unternehmens gerecht werden.

²⁴⁵ vgl. Krystek, Müller-Stewens, 1993, S.151f und Kapitel 9.2.1.1. und 9.2.1.2.

²⁴⁶ vgl. Kapitel 3.2.2. Hier ist eine deutliche Abgrenzung zum environmental scanning zu erkennen, bei dem Aguilar eine Betrachtung der Unternehmensumwelt in ihrer Gesamtheit fordert.

So bieten sich verschiedene Formen der Bereichsbildung an, die allgemein oder detailliert sind, die in hohem Maße Kapazitäten binden oder diese entlasten, von denen hier nur exemplarisch zwei genannt werden sollen²⁴⁸: Einerseits die einfache Aufteilung in Möglichkeiten der Aktion und der Reaktion, andererseits in wirtschaftlichen, technologischen, politischen und soziokulturellen Bereich. Schon bei diesen beiden Möglichkeiten ist leicht zu erkennen, dass deutlich andere Intentionen hinter der Bildung der Bereiche stehen und es ist auch zu erahnen, dass sowohl Kapazitäten, als auch andere Grenzen des Erkenntnisraums in unterschiedlicher Weise beansprucht werden. Es ist jedoch festzuhalten, dass die wesentlichen Punkte durch die Entscheidungsträger der Unternehmung festzulegen sind²⁴⁹ und sie hierbei kaum handfeste Fakten zu ihrer Unterstützung nutzen können.

Wurde schon bei der Betrachtung des Vergangenheitsbezugs und der Subjektivität (Kapitel 9.2.2.1.) logisches Schlussfolgern und fundierte Erfahrung als gewinnbringend eingestuft, so ist dies an dieser Stelle aufzugreifen, denn Expertenaussagen oder klare und unabänderliche Folgerungen reduzieren die aufzubringenden Kapazitäten, die der Bearbeitung der zuvor geschaffenen Bereiche zur Verfügung stehen. Aus dem Bereich der Betrachtung der Relevanz (Kapitel 9.2.2.2.) ist nun die Begrenzung des Interessenbereichs herauszulösen und mit Bezug auf das hier betrachtete Problem der Kapazität zu beleuchten. Verständlicherweise werden Ressourcen der Unternehmung in geringerem Umfang belastet, wenn eine zeitliche Begrenzung bestimmte Entwicklungen aus der Betrachtung ausklammert. – Jedoch sind diese zu beurteilenden Erkenntnisse hinsichtlich ihrer Relevanz und ihres zeitlichen Horizonts abzuschätzen und binden somit noch immer, jedoch in geringerem Umfang, Kapazitäten. Somit ist zwar eine Belastung der Kapazitäten der Unternehmung weiterhin festzustellen,

²⁴⁷ vgl. Abschnitt 4.4.; die Folgerungen aus den Inhalten des Arbeitsheftes „Früherkennung“ zeigen, daß einerseits Früherkennung einfach zu gestalten sein muß, andererseits Kapazitäten geschont werden sollen.

²⁴⁸ vgl. Micic, 2000, S.16f., S.145, S.150; Micic splittet die möglichen Bereiche weiter auf, so daß ein detaillierterer Einblick gewährt wird.

²⁴⁹ Vgl. Hahn, Klausmann, 1979, S.10

dies allerdings in reduzierter Form, was sich an dieser Stelle erweiternd auf den Erkenntnisraum auswirkt.

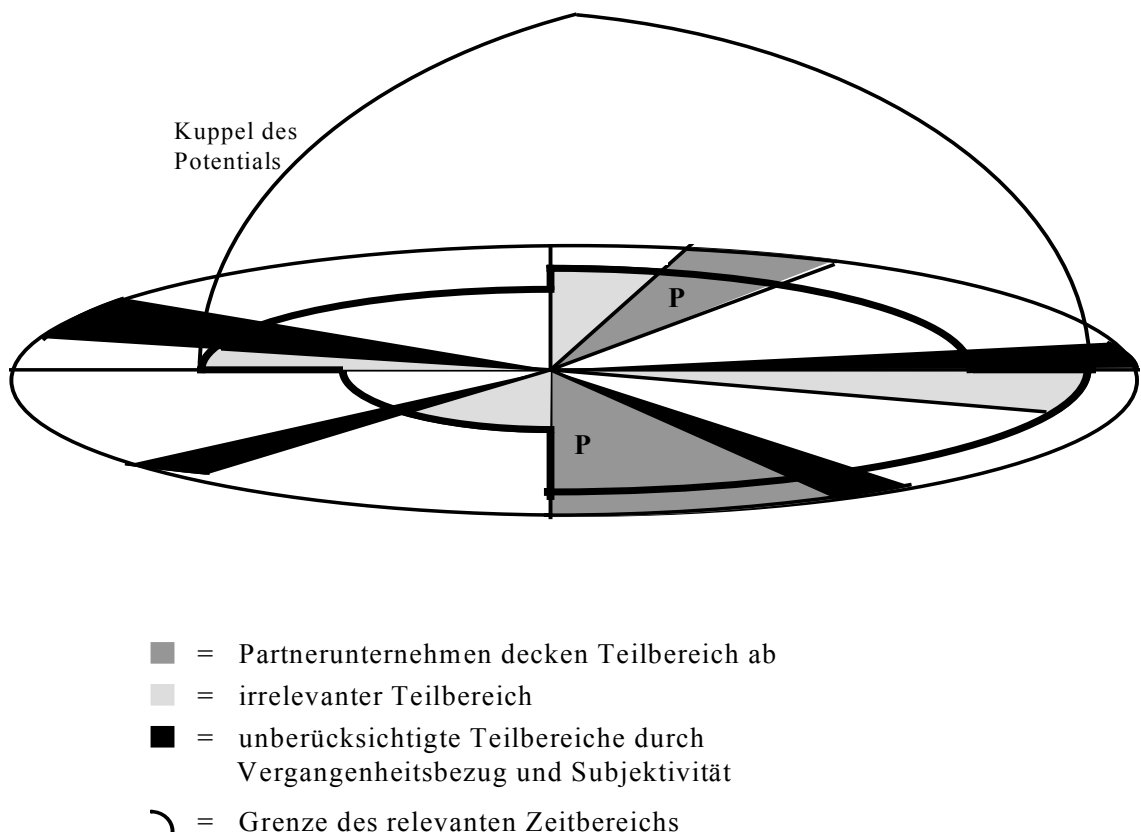
9.2.2.4. Der Interessenbereich

Die voranstehende Betrachtung richtete sich mit Schwerpunkt auf den Erkenntnisraum²⁵⁰ und ging nur in wenigen Punkten auf den Interessenbereich selbst ein. Hier soll nun der Blickwinkel so geändert werden, dass unter dem Begriff des Interessenbereichs die einzelnen Gedanken in Ergänzung zueinander gebracht und zusammengefasst werden.

Es ist dabei zunächst von den durch das Unternehmen bestimmten Bereichen auszugehen, deren Ausprägung und Benennung für jedes Unternehmen individuell zu treffen ist, und somit an dieser Stelle nicht im Detail betrachtet werden kann. Wie auch immer die Bereiche festgelegt sind, so sind diese vor dem Hintergrund begrenzter Kapazitäten zu gestalten. Bei Bereichen oder Teilbereichen, die erfahrungsgemäß oder nach logischem Gedankenschluss kaum auf die strategische Zielsetzung des Unternehmens wirken, ist zu erwägen, diese zu vernachlässigen oder lediglich mit Indikatoren zu besetzen²⁵¹, auch eine Abstufung der Aufmerksamkeit in Anlehnung an Aguilar, unter Beachtung der in Kapitel 3.2.3. angebrachten Kritik und den Erkenntnissen aus der Wahrnehmungsforschung(Kapitel 7.2.), die Zweifel am „undirected viewing“ begründen, kann in Betracht kommen. Es sind Bereiche oder Teilbereiche zu benennen, die einem Partnerunternehmen in weiten Teilen überlassen werden können. Hierbei ist zu prüfen, ob bereits Partnerunternehmen bestehen, die schon Teilbereiche abdecken, oder ob Partner zu suchen sind, die durch das Unternehmen bestimmte Teilbereiche abdecken können. Hinzukommend kann die gesamte Unternehmensumwelt begrenzt werden durch die Grenze der Zeit, die Entwicklungen, die im strategischen Zeitfenster der Unternehmung liegen, trennt

²⁵⁰ vgl. Abb.17. Neben den Eigenschaften des militärischen Interessenbereichs selbst ist hierin aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Grundlage des folgenden Modells zu sehen, so dass eine Zusammenführung beider Teilbereiche im Anschluss entsteht.

von Erkenntnissen, die erst später auftreten und nicht oder kaum Auswirkung auf das strategische Ziel haben werden. Über all dem ist eine Kuppel zu spannen, innerhalb derer die Entwicklungen zu sehen sind, die das Potential besitzen die strategischen Ziele positiv oder negativ zu betreffen. Dieser Aufbau sei in Abbildung Nr. 18 verdeutlicht. Es ist dabei zu erkennen, dass in diesem Fall ein Unternehmen seine Umwelt in vier Bereiche untergliedert hat und diese noch einmal in Teilbereiche zu unterteilen sind, die sich aus Gebieten ergeben, die wegen des Vergangenheitsbezugs und der Subjektivität unberücksichtigt bleiben, wobei dies zu weiten Teilen unbewusst geschieht, so dass eine Abschätzung der Ausmaße nicht zu leisten ist, oder die als irrelevant erkannt oder Partnerunternehmen überlassen wurden.



²⁵¹ vgl. Ausführungen unter Abschnitt 3.1.

Abb. 18: schematische Darstellung des Interessenbereichs eines Unternehmens

Verständlicherweise sind die Bereiche allgemein nicht so klar getrennt zu untergliedern, wodurch dies auch lediglich als Schema anzusehen ist. Jedoch muss hinzugefügt werden, dass zwar die Teilbereiche, die als irrelevant erkannt und die, die einem Partnerunternehmen überlassen wurden, klar festzulegen sind, jedoch die unberücksichtigten Teilbereiche in ihrem Umfang nicht zu bestimmen sind, da die Unternehmung zwar um ihre Existenz weiß²⁵², sie ihr jedoch kaum bewusst werden. Setzt man bei der Betrachtung der schematischen Darstellung noch die Unternehmung in das Zentrum der Teilbereiche und betrachtet die Ausdehnung des Gesamtbereichs auch als zeitliche Ausdehnung, so wird zum einen die Grenze des relevanten Zeitbereichs, der bei jedem zu betrachtenden Teilbereich unterschiedlich ausgedehnt sein kann, deutlich, aber auch die Kuppel, unter der sich das Potential einer Entwicklung zeigt, die auf die strategischen Ziele der Unternehmung einwirken kann. Hierbei wird erkennbar, dass zeitlich entferntere Entwicklungen lediglich ein geringes Potential aufweisen müssen um möglicher Weise auf die strategische Zielsetzung wirken zu können, als zur Erreichung des strategischen Ziels zeitnahe Entwicklungen.

Steht der Interessenbereich damit den bereits bekannten Konzepten, Modellen, Techniken und Methoden entgegen? Sicherlich nicht, denn unter den angeführten Kritiken ist in den Teilbereichen des Interessenbereichs die Anwendung dieser immer anzudenken. So handeln Entscheidungsträger sicherlich auch im Sinne des Interessenbereichs, wenn sie sich bei erkannten, sich im Zeitrahmen befindlichen oder thematisch bemerkenswerten Informationen bspw. der Delphi-Methode bedienen oder auf die Szenariotechnik zurückgreifen, wenn auf Entwicklungen

²⁵² vgl. Kapitel 5.2.3., 7.2. und 7.4.

bestimmter Phänomene besonderes Interesse gerichtet wird. Selbstverständlich geschieht dies immer unter den angeführten Kritiken.

9.2.2.5. Denkansätze zur Dynamik und Mehrdimensionalität

Schon zuvor wurde mit Blick auf die zeitliche Ausdehnung des Interessenbereichs deutlich, dass nicht nur die momentane Situation von Bedeutung sein wird, sondern auch die in naher und ferner Zukunft, wobei diesen unterschiedliche Potentiale zur Einwirkung auf das Unternehmen zugerechnet wurden. In gleicher Weise wurde bereits zu Beginn bei der Betrachtung des militärischen Interessenbereichs klar, dass hier lediglich die Fläche berücksichtigt wurde und in keiner Weise Bedrohungen oder Unterstützung aus der Luft anzusprechen war. An dieser Stelle ist nun zu hinterfragen, ob nicht für den wirtschaftlichen Interessenbereich die Notwendigkeit besteht eben diesen Denkansätzen zu folgen, um eventuelle Ergänzungen vorzunehmen.

9.2.2.5.1. Die Dynamik des wirtschaftlichen Interessenbereichs

Durch die vorgegebene Grundlage des Interessenbereichs aus militärischer Sichtweise ist gleichzeitig ein Denkmuster bei der Entwicklung eines Interessenbereichs aus betriebswirtschaftlicher Sichtweise entstanden, das Dynamik weitestgehend ausklammert. Um diese Grundlagen aufzuweichen ist auch aus wirtschaftlicher Sicht zunächst die Frage zu stellen, welche Ziele der Interessenbereich verfolgt. Die Formulierung zu Beginn dieser Arbeit lautet dahingehend, dass Entscheidungsträgern nicht vollkommene Information versprochen werden soll, sondern ihnen die bestmögliche Entscheidungsgrundlage geboten werden soll. Setzt man gleich an dieser Stelle mit der Betrachtung der Dynamik an, so wird klar, dass der Entscheidungsträger seine Entscheidung zu einem bestimmten Zeitpunkt fällt und im Vorlauf allein

Informationen sammelt, wobei hierunter auch das Abstimmen und das Verhandeln mit durch die Entscheidung möglicherweise Betroffenen zu sehen ist, genauer ist dies bereits in Kapitel 8.2.1. betrachtet worden. Wird nun die Frage nach einer Dynamik eines bestimmten Zeitpunktes gestellt, so ist zunächst sicherlich von stabilen Bedingungen auszugehen, jedoch ist bei Entscheidungen in wirtschaftlichen Zusammenhängen auch von Informationen auszugehen, die sich in rascher Folge verändern. Somit sind diese Informationen dem Entscheidungsträger sicherlich bereitgestellt worden, jedoch ist über ihre mögliche Veränderung zunächst nichts bekannt, da hierzu weitere Elemente hinzuzufügen wären. Wird die entsprechende Information aber so bereitgestellt, dass frühere Veränderungen mitberücksichtigt wurden und mögliche zukünftige Veränderungen dargelegt werden, so ist dem Entscheidungsträger zu einem bestimmten Zeitpunkt auch für einen dynamischen Sachverhalt die bestmögliche Information bereitgestellt worden. Somit wird klar, dass der Interessenbereich einer Unternehmung zwar dynamische Sachverhalte aufnimmt und diese darzustellen hat²⁵³, aber auch, dass der Interessenbereich zum Zeitpunkt einer Entscheidung und in deren Vorlauf stabil ist.

Ist jedoch eine Dynamik des eigentlichen Interessenbereichs gegeben bei neueren Erkenntnissen oder auch bei veränderten Problemstellungen? Aus der bisherigen Schlussfolgerung und auch mit Blick auf die allgemein gehaltene Ausrichtung des Interessenbereichs heraus ist dies zunächst zu verneinen. Der dargestellte Interessenbereich bezieht sich eben nicht allein auf eine Problemstellung mit Entscheidungsbedarf, sondern bildet die Umwelt des Unternehmens in weitreichender Form ab, so dass auf diese Betrachtungsweise bei unterschiedlichsten Ansätzen zurückzugreifen ist – hier kann lediglich eine Verschiebung der Bewertung hinsichtlich der Relevanz von Bereichen stattfinden. Schlägt man hier den Bogen zurück zur militärischen Betrachtungsweise, so wird deutlich, dass bei unterschiedlichsten Einsätzen in unterschiedlichen Gebieten

²⁵³ Vgl. Kapitel 2.1.3.: Diese Art der Dynamik wurde angesprochen; eine Abschätzung des Verhaltens eines Sachverhalts insichtlich der dort aufgeworfenen Problematik ist hier zu treffen mit all den dargestellten Hindernissen und Möglichkeiten.

sich sicherlich Gelände, Nachbarn unterstellte Truppenteile und Weiteres verändert und somit eine Dynamik eintritt, jedoch wurde in der Herleitung auch hier gesagt, dass das Gefechtsfeld gegebenenfalls mit dem Marktplatz der Unternehmung zu vergleichen ist. Hier wird natürlich deutlich, dass sich auch der Interessenbereich des Unternehmens verändern muss, wenn neue Marktplätze betreten werden, so dass aus dieser Sicht eine Dynamik des Interessenbereichs eintritt, die jedoch an dieser Stelle nicht weiter zu betrachten ist, da dann ein neuerlicher Aufbau eines Interessenbereichs einzuleiten ist.

9.2.2.5.2. Der Interessenbereich in mehrdimensionaler Betrachtung

Es ist in der vorangegangenen Herleitung des wirtschaftlichen Interessenbereichs deutlich geworden, dass hier ein größerer Umfang zu wählen ist, als der der Fläche im militärischen Zusammenhang. Eine einfache Betrachtung des üblichen up-stream/down-stream ist als Übertrag auf betriebswirtschaftlicher Seite sicherlich mit dem militärischen Gegenpart vergleichbar. Es zeigte sich allerdings, dass dies allein nicht nur die militärischen Bedürfnisse zum Teil unberücksichtigt lässt, wenn man an Bedrohungen aus der Luft denkt, sondern auch die betriebswirtschaftliche Sichtweise nicht vollständig ausfüllt, da bereits Verbindungen mit Partnerunternehmen angesprochen worden sind. So ist an dieser Stelle auf die mehrdimensionalen Außenbeziehungen einer Unternehmung einzugehen sein und nicht, wie möglicherweise zu vermuten wäre, auf mehrdimensionale Organisationsformen, die das Innengebilde einer Unternehmung betreffen.

Die schon kurz angerissene Betrachtung von Partnerunternehmen legt die eingehende Auseinandersetzung mit Unternehmensnetzwerken nahe, aber auch dies würde sicherlich zu kurz greifen, da zweckmäßiger Weise auch eine Betrachtung der Mehrdimensionalität des Marktplatzes des Unternehmens erfolgen müsste. Und auch hier ist die Frage zu stellen, in welcher Vielschichtigkeit dies zu erfolgen hat. Es ist sicherlich schnell eingängig, dass

dies einerseits in der bisherigen Betrachtung in vielerlei Hinsicht impliziert wurde und somit auch Auswirkungen auf den entwickelten Interessenbereich genommen hat, andererseits eine Erarbeitung dieser Art wesentlich umfangreicher zu gestalten wäre, als dies aus dem Vergleich mit dem militärischen Bereich zunächst den Anschein hatte und in dieser allumfassenden Art an dieser Stelle sicherlich nicht zu leisten ist, zudem aber auch kaum Erkenntniszuwachs erwarten lässt, so dass sich auf eine nähere Beleuchtung der Unternehmensnetzwerke beschränkt werden soll mit der Fragestellung, ob der zuvor entwickelte Interessenbereich hinsichtlich dieser Mehrdimensionalität Ergänzungen bedarf.

Sieht man Unternehmensnetzwerke als „eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten (...)“, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehung zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnet“²⁵⁴, so drängen sich die Begriffe „Realisierung von Wettbewerbsvorteilen“ und „eher kooperativ denn kompetitiv“ zunächst in den Vordergrund, aber auch die Relativierung der „wirtschaftlich zumeist abhängigen Unternehmen“ muss gesonderte Beachtung geschenkt werden. Da bereits zuvor auf die Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Zusammenhang mit der Betrachtung des Interessenbereichs eingegangen wurde und hierin auch die dort sogenannten Partnerunternehmen aufgeführt wurden, ist die hier anstehende Frage nur ein Teilbereich des bereits Betrachteten, so dass die getroffenen Folgerungen bereits eingeschlossen wurden. In den beiden anderen hervorgehobenen Merkmalen ist zunächst festzustellen, dass von zumeist abhängigen Unternehmen gesprochen wurde und somit die Frage nach voneinander unabhängigen Unternehmen nicht zu stellen ist, da dies einerseits auch anzunehmen ist, andererseits aber auch - besonders vor dem Hintergrund des Interessenbereichs - durchaus zweckmäßig sein kann. Letzteres wird deutlich bei der Betrachtung von Branchen, die voneinander unabhängig sind, jedoch von besonderen bspw. gesellschaftlichen Merkmalen abhängig sind - dies wäre

²⁵⁴ vgl. Männel, 1996, S. 26f.; Männel bezieht sich selbst dabei auf Sydow (1992)

möglicherweise bei der Automobil- und Modebranche der Fall. Bei Betrachtung beider Möglichkeiten, sowohl der Abhängigkeit als auch der Unabhängigkeit, ist impliziert, dass sich von der allgemeinen up-stream/down-stream Denkweise aus Sicht eines Unternehmens entfernt wurde und auch außerhalb dessen stehende Unternehmen einbezogen werden können.

Aus beiden in der Definition getroffenen Formulierungen ist aber die Frage abzuleiten, die schon zuvor bei der Nennung von Partnerunternehmen angerissen wurde, welche Vertrauensbasis zwischen diesen Unternehmen vorhanden sein oder geschaffen werden muss, denn letztlich ist dies vor dem Hintergrund des Interessenbereichs das Kriterium, das kompetitive Unternehmen bei der Einbeziehung von Partnerunternehmen zu überwinden haben. Die Notwendigkeit von Vertrauen als Grundlage zwischen den Unternehmen ist sicherlich nicht von der Hand zu weisen, ist jedoch mit Blick auf die Thematik des Interessenbereichs von nachgeordneter Bedeutung, so dass weitere Ergänzungen hierzu und auch zur mehrdimensionalen Sicht auf den Interessenbereich nicht zu treffen sind.

9.2.3. Zusammenfassung der Einzelpunkte und Schlussfolgerung

Es wurde in den voranstehenden Abschnitten der Interessenbereich mit Hilfe des Erkenntnisraumes und den bekannten Kritiken an den Methoden und Techniken der Früherkennung aufgebaut. Ein Blick auf die ursprüngliche militärische Fassung dieses Begriffs wurde ebenfalls durchgeführt und die dort verwendeten Ansätze auf die betriebswirtschaftliche Ebene übertragen. Ist dies aber vollständig gelungen? Es wurden zwei besonders problematische Denkansätze erkannt, die zu lösen waren, zum einen die fehlenden Informationen aus einer übergeordneten Hierarchie und zum anderen die selbst zu bestimmenden Bereiche, da diese militärisch vorgegeben sind, sich jedoch betriebswirtschaftlich nicht in vorbestimmte Schablonen pressen lassen. Es ist deutlich geworden, dass ein lückenloser Übertrag und eine weitere Verwendung dieser Ansätze friktionsfrei nicht zu leisten ist, so dass auf die ihnen zugrunde liegenden Denkweisen zurückgegriffen werden musste, mit denen jedoch gewinnbringend zu arbeiten war, da sie überhöhten Ansprüchen entgegenwirken und Kapazitäten schonen.

Hierbei muss auffallen, dass eine nähere Betrachtung der verfügbaren Kapazitäten der Unternehmung für einen Interessenbereich, besonders bei der schematischen Darstellung unterblieb. Dies ist sicherlich vor dem Hintergrund der nicht allgemein festzulegenden Kapazitäten zu sehen, aber auch in der Hinderung des Aufbaus eines allgemeingültigen Interessenbereichs.

9.3. Schlussbemerkungen zum betriebswirtschaftlichen Interessenbereich

Führt man sich die Definition des Interessenbereichs wie sie in Abschnitt 2.1.1. nach allgemeiner Betrachtung der Wortteile getroffen wurde vor Augen, so ist festzuhalten, dass nicht nur auf der Grundlage militärischer Vorgaben der betriebswirtschaftliche Interessenbereich entstand, sondern auch aus dem dargestellten allgemeinen Blickwinkel Elemente eingeflossen sind. Schon an dieser frühen Stelle war deutlich geworden, dass eine Begrenzung vorhanden sein musste, ebenso ein subjektives Empfinden hinsichtlich der „Wichtigkeit“ bestimmter Sachverhalte einbezogen wurde, um dem Begriff des Interessenbereichs gerecht zu werden. Mit den unabdingbaren Grenzen, wie sie den Kritiken an bereits bestehenden Ansätzen im Rahmen der Früherkennung geübt wurden, ist es gelungen den zu entwickelnden Interessenbereich an realen Gegebenheiten sowohl theoretisch anzubinden, als auch praktisch durch die enge Anlehnung an die militärischen Vorgaben.

Der so entstandene Interessenbereich stellt damit einen Ansatz im Rahmen der Früherkennung dar, innerhalb dessen alle bekannten Methoden, Modelle und Techniken Verwendung finden können, wie sie zuvor mit ihren Einschränkungen und Kritiken dargestellt wurden. Es zeigt sich, dass beispielsweise Indikatoren ebenso hierin zu nutzen sind, wie Elemente des scanning oder der Delphi-Methode, und dass der Gedanke des Interessenbereichs ohne diese kaum Verwendung finden könnte. Es zeigt sich aber auch, dass bei der Umsetzung das Bewusstsein bestehen muss, dass die beschriebenen Grenzen zwar zu verschieben,

jedoch auch mit Hilfe des Interessenbereichs nicht aufzuheben sind. Die Gestaltung dieser Grenzen des Interessenbereichs obliegt dabei - wie geschildert - dem Entscheidungsträger, der im Rahmen der strategischen Früherkennung in der Unternehmensführung besteht.

An dieser Stelle ist somit zu entscheiden, wie die Grenze der Subjektivität im Interessenbereich mit Partnern, Experten oder unanzweifelbaren Fakten gestaltet wird. Hier ist ebenso zu entscheiden, wie die Grenze des Vergangenheitsbezugs behandelt werden soll hinsichtlich der Nutzung von Erfahrung und der hierauf aufbauenden Teambildung und Teamzusammensetzung, hinsichtlich der Partner und Experten, aber auch hinsichtlich der Möglichkeit aus Vergangenem zu folgern, dass bestimmte Gebiete der Unternehmensumwelt zu vernachlässigen oder nur mit Indikatoren zu bestücken sind. Ebenso ist die Grenze der Kapazität, neben der Mittelzuweisung, durch Partner, die zeitlichen Einschränkungen und der Definition von zu vernachlässigenden Umweltbereichen zu verschieben. Letztlich ist die Grenze der Relevanz ebenfalls durch die Zeitbegrenzung und die Auswirkung auf das Ziel zu gestalten.

Die Anlehnung an militärische Gegebenheiten macht dabei deutlich, dass viel auf dem Spiel steht, aber auch, dass es wert ist, den Interessenbereich verantwortungsvoll zu nutzen.

10. Fazit der vorliegenden Betrachtung

Mit der anfänglich zugrunde gelegten Struktur gelang es im weiteren Verlauf der Arbeit alle relevanten Bereiche so zu streifen, dass für die letztliche Umsetzung und Übertragung der Überlegungen zu einem betriebswirtschaftlichen Interessenbereich ein fundiertes Gerüst geschaffen war, um welches sich letztlich der entwickelte Interessenbereich ähnlich einer Fassade spannt.

Besteht das Gerüst aus den positiven und negativen Kritiken zu Modellen, Methoden und Techniken, die der strategischen Früherkennung direkt zuzurechnen sind oder ihr lediglich Hilfestellungen geben, aus Betrachtungen, die im Rahmen der Früherkennung Relevanz erlangen und aus Ansätzen der praktischen Anwendung dieser in Unternehmen, so ist die Fassade aus Bestandteilen der militärischen Vorgaben und aus deren Grundlagen aufgebaut worden. Das entstandene Bauwerk konnte vorgestellt werden, jedoch wurde auffällig, dass eine Gestaltung des Inneren allein in sehr groben Zügen vorgenommen werden konnte, da sich jedes Unternehmen seinen speziellen Gegebenheiten entsprechend hierin einrichten muss. So stellt aber dieses Modell (dieses „Bauwerk“) einen praktikablen Weg dar, der aber nach unternehmenstypischen Restriktionen und Intentionen zu gestalten ist.

Die Schaffung des Interessenbereichs aus betriebswirtschaftlicher Sichtweise stellt somit das Ergebnis der grundlegenden Gedanken dar, den Teilbereich eines funktionalen institutionalisierten Systems aus einem augenscheinlich fremden Wissensgebiet in die Betriebswirtschaftslehre zu überführen, um diesen im Rahmen der strategischen Früherkennung nutzbar zu machen. Immer im Bewusstsein, dass Früherkennung notwendig ist, ist dabei den Erkenntnissen aus den Bereichen der Wissens- und Wahrnehmungsforschung, aber auch den derzeit bekannten technischen Standards begegnet worden und so ist auch das Wissen um die Unvollkommenheit des Modells zur Früherkennung bewusst geblieben. Es ist dabei unter den bereits erwähnten Prämissen dargestellt worden, in welcher Weise diese Nutzung erfolgen kann und welchen unabdingbaren Restriktionen sie

unterworfen ist, denn letztlich birgt die Zukunft größere und kleinere Überraschungen, die diesen Namen tatsächlich verdienen, da sie sich eben nicht durch ein System vorherbestimmen lassen.

11. Ausblick

Mit den zentralen Problemfeldern dieser Arbeit sind derzeitige Grenzen aufgezeigt worden, die einen Ausblick als wenig sinnvoll erscheinen lassen. Ist der Erkenntnisraum nicht aus Kritiken entstanden, die nachfolgend mit Elementen aus der Wissens- und Wahrnehmungsforschung gestützt und bestätigt wurden? Sind dies nicht Merkmale, die für jede Person, die sich dieser Thematik gegenüber sieht, in gleicher Weise ihre Gültigkeit besitzen? Mit den derzeit bekannten Forschungsergebnissen sind diese Fragen zu bejahen. Zur Zeit ist der Mensch gefangen in seinen Wahrnehmungs- und Wissensmustern und ein Aufbrechen dieser natürlichen Grenzen ist nicht zu erkennen. Bleibt aber dort noch Platz für ein weiteres Befassen mit dieser Thematik? Allein bezogen auf die Grenzen, die mit Hilfe des Erkenntnisraums aufgezeigt wurden, ist eine zukünftige Aufhebung dieser kaum denkbar. Jedoch bietet sich die Möglichkeit durch weitere Techniken und Methoden diese Grenzen weitestgehend zu verschieben. Zunächst böte sich sicherlich die Frage an, ob Methoden und Techniken zu entwickeln sind, die ohne eine übermäßige Beanspruchung der anderen Grenzen den Vergangenheitsbezug so handhabbar macht, dass zwar Erfahrungen an Stellen genutzt werden können, an denen dies zweckmäßig ist, dass diese aber auch unterbunden werden an Stellen, an denen Erfahrungen hinderlich sind. In gleicher Weise ist zu überdenken, ob Methoden und Techniken zu entwickeln sind, die unter gleicher Prämisse die Subjektivität reduzieren oder die Relevanz besser abschätzen lassen.

Unzweifelhaft sind aber im Detail weitere Erkenntnisse denkbar. Blickt man allein auf die Frage der Auswahl von Partnerunternehmen wird deutlich, welcher Untersuchungsaufwand schon heute zu bewältigen ist, um Partnerschaften zu erreichen, die ihre Aufgaben, wie sie im Zusammenhang mit dem Interessenbereich dargestellt wurden, so erfüllen, dass sie für die Früherkennung hilfreich sind. Ebenso mag dies für eine bestmögliche Zusammensetzung von Teams im Bereich der Früherkennung gelten oder für die Bildung der

dynamischen Struktur des Interessenbereichs. Allein diese drei Aspekte stellen ein Entwicklungspotential dar, das trotz der umfangreichen Betrachtung dieser Thematik in den letzten 30 Jahren weiteren Untersuchungsbedarf anzeigt. Zusätzlich geben zukünftige technische Entwicklungen, die Internettechnologie ist in diesem Zusammenhang als moderne Technik angeführt worden, Möglichkeiten, die auch im Zusammenhang mit dem Interessenbereich auszuwerten sind.

Die Notwendigkeit eine Früherkennung zu betreiben in Verbindung mit diesen Entwicklungsmöglichkeiten ruft zu weiteren Untersuchungen auf.

Literaturverzeichnis

- Aguilar, F. J. (1967): Scanning the business environment, New York, 1967
- Andreessen, M. (1996): Das Intranet - Vision und Produkte.
In: Netscape Communications, Pressemitteilung, 6/1996
- Ansoff, I. H. (1984): Implanting strategic management, Englewood Cliffs (NJ), 1984
- Backhaus, K. et al. (1994): Multivariate Analysemethoden, 7.Aufl., Berlin, 1994
- Baddeley, A. D. (1986): Working memory, Oxford, 1986
- Bea, F. X. / Haas, J. (1994): Möglichkeiten und Grenzen der Früherkennung von Unternehmenskrisen. In: WiSt, Heft 10, 23.Jg., München, 1994
- Berndt, R. (1996): Marketing 1, 3.vollst. überarb. u. erw. Aufl., Tübingen, 1996
- Bitz, M./ Domsch, M. et al. (1993): Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 3.überarb. u. erw. Aufl., München, 1993
- Bockhoff, K. (1983): Informationsverarbeitung in Entscheidungsprozessen.
In: ZfB, 53/1983
- Bronner, R. (1999): Planung und Entscheidung, 3.völlig überarb. Aufl., München, 1999
- Bühner, R. (1995): Mitarbeiter mit Kennzahlen führen.
In: Harvard Business Manager 3/1995, 17.Jg.
- Byars, L. L. (1984): Strategic management: Planning and implementation, Cambirdge u.a., 1984
- Clausewitz, C.v. / Hahlweg, W. (Hrsg.) (1973): Vom Kriege, 18.Aufl., Bonn, 1973
- Döge, M. (1997): Intranet - Einsatzmöglichkeiten, Planung, Fallstudien, Köln, 1997
- Dörner, D. (1985): Psychologie: Eine Einführung in ihre Grundlagen u. Anwendungsfelder, Stuttgart, 1985
- Duncan, R. B. / Weiss, A. (1979): Organizational learning. In: Staw, B. M. (Hrsg.): Research in organizational behavior, Greenwich (Conn.), 1979
- Eisele, W. (1993): Technik des betrieblichen Rechnungswesens,

5. überarb. u. erw. Aufl., München, 1993
- Ester, R. M. (1994): Kennzahlen und Kennzahlensysteme. In: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 43.Jg., 5/1994
- Franke, R. / Zerres, M. P. (Hrsg.) (1989): Planungstechniken: Instrumente für zukunftsorientierte Unternehmensführung, 2. Aufl., Frankfurt (Main), 1989
- Gaitanides, M. / Sjurts, I. (1995): Wettbewerbsvorteile durch Prozeßmanagement. In: Corsten, H. / Will, T.: Unternehmensführung im Wandel, Stuttgart u.a., 1995
- Geschka, H. / Hammer R. M. (1986): Die Szenariotechnik in der strategischen Unternehmensplanung. In: Hahn, D. / Taylor, B.: Startegische Unternehmensplanung, 4. veränd. u. erw. Aufl., Heidelberg, 1986
- Ghemawat (1996) Dauerhafte Wettbewerbsvorteile aufbauen. In: Montgomery, C.A. / Porter, M.E. (Hrsg.): Strategie: Die brillanten Beiträge der weltbesten Experten, New York u.a., 1996
- Gibson, J. J. (1982): Wahrnehmung und Umwelt, München, 1982
- Gisholt, O. (1976): Marketing-Prognosen: unter besonderer Berücksichtigung der Delphi-Methode, Bern, 1976
- Goldstein, E. B. (1997): Wahrnehmungspsychologie, Heidelberg, 1997
- Gomez, P. (1982): So verwenden wir Szenarien für Strategieplanung und Frühwarnsysteme. In: io Management Zeitschrift, 51.Jg., 1982
- Gomez, P. (1983): Frühwarnung in der Unternehmung, Bern, 1983
- Guski, R. (1989): Wahrnehmung - eine Einführung in die Psychologie der menschlichen Informationsaufnahme, Stuttgart, 1989
- Hahn, D. (1979): Gesamtunternehmensbezogene Frühwarnsysteme. In: Albach, H. / Hahn, D. / Mertens, P.: Frühwarnsysteme, Wiesbaden, 1979
- Hahn, D. / Klausmann, W. (1979) Aufbau und Funktionsweise von betrieblichen Frühwarnsystemen der Industrie, Gießen, 1979
- Halbwachs, M. (1967): Das kollektive Gedächtnis, Stuttgart, 1967

- Hammer, R. M. (1992): Strategische Planung und Frühaufklärung, 2. durchges. Aufl., München, 1992
- Hansmann, K.-W. (1983): Kurzlehrbuch Prognoseverfahren, Wiesbaden, 1983
- Haselbeck, F. (1993): Bildung als Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor. In: Geißler, H. (Hrsg.): Betriebliche Bildung, Bd.4, Bildungsmarketing, Frankfurt (Main) u.a., 1993
- Hauke, P. (1984): Informationsverarbeitungsprozesse und Informationsbewertung, München, 1984
- Hills, M. (1997): Intranet business strategies, New York, 1997
- Hofacker, T. (1985): Entscheidung als Informationsverarbeitung, Frankfurt (Main), 1985
- Kahle, E. (1981): Betriebliche Entscheidungen, München, 1981
- Kahle, E. (1990): Betriebswirtschaftliches Problemlösungsverhalten, München, 1990
- Kaps, A. / Husmann, U. (1995): Kennzahlen als Steuerungs- und Führungsinstrumente. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr.144(1995)
- Kellermayr, K. H. (1986): Lokale Computernetze - LAN, Wien u.a., 1986
- Kirsch, W. (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München, 1990
- Kirsch, W. / Trux, W. (1979): Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse. In: Albach, H. / Hahn, D. / Mertens, P.: Frühwarnsysteme, Wiesbaden, 1979
- Klausmann, W. (1983): Betriebliche Frühwarnungssysteme im Wandel. In: Zeitschrift für Organisation, Heft 1/1983
- Knierim, U. (1997): Intranet - Meilenstein oder Modewort. In: Global Online, 1/1997
- Konrad, L. (1991): Strategische Früherkennung, Bochum, 1991
- Krause, J. / Neseemann, J. (1999): Herausforderungen an die Informationswirtschaft, Berlin, 1996
- Krcmar, H. / Rehäuser, J. (1996): Wissensmanagement im Unternehmen. In: Schreyögg, C.: Managementforschung 6. Wissensmanagement. Berlin. 1996

- (1996): Managementforschung 6, Wissensmanagement, Berlin, 1996
- Kreilkamp, E. /
Schmücker, D. (2001): E-Marketing als strategischer Erfolgsfaktor.
In: fvw, 05/2001, S.106
- Krystek, U. (1987): Unternehmenskrisen, Wiesbaden, 1987
- Krystek, U. / Hahn, D.
(1979): Betriebliche und Überbetriebliche Frühwarnsysteme für die
Industrie. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung,
1979, S.76-88
- Krystek, U. /
Müller-Stewens, G. (1999): Strategische Frühaufklärung. In: Hahn, D. / Taylor, B. (Hrsg.):
Strategische Unternehmensplanung, Strategische
Unternehmensführung, 8. Aktualisierte Auflage, Heidelberg, 1999
- Krystek, U. /
Müller-Stewens, G. (1999): Frühaufklärung für Unternehmen, Stuttgart, 1993
- Linnert, P. (1971): Clausewitz für Manager, München, 1971
- Macharzina, K. (1993): Unternehmensführung, Wiesbaden, 1993
- Makridakis, S. et al. (1983): Forecasting, 2nd Ed., New York, Toronto, 1983
- Männel, B. (1996): Netzwerke in der Zuliefererindustrie, Wiesbaden, 1996
- Massing, P. (1993): Interesse – ein Schlüsselbegriff der Politikwissenschaft.
In: Politische Bildung, Interesse, Bd.2, 26.Jg., 1993
- Meik, F. (1997): Informationsmanagement reicht nicht.
In: io Management Zeitschrift, 5/1997
- Meyer, C. (1976): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme,
Stuttgart, 1976
- Micic, P. (2000): Der Zukunftsmanager, Freiburg u.a., 2000
- Middeldorf, E. (1957): Handbuch der Taktik, Frankfurt (Main), 1957
- Middeldorf, E. (1968): Führung und Gefecht, 2. vollst. neu bearb. Aufl.,
Frankfurt (Main), 1968
- Mieze, T. (1997): Vorsicht vor Schnellschüssen.
In: Diebold Management Report, 4/1997

- Mohr, R. (1997): Die neuen Informationstechnologien revolutionieren die Kommunikation in der Arbeitswelt. In: Süddeutsche Zeitung (Hrsg.): Wissensmanagement, 1997
- Müller, G. (1981): Strategische Frühaufklärung, München, 1981
- Murch, G. M. / Woodworth, G. L. (1977): Wahrnehmung, Stuttgart, 1977
- Nonaka, I. (1992): Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen. In: Harvard Manager, 2/1992
- Nonaka, I. et al. (1994): Organizational Knowledge. In: International Business Review, Vol. 3, No.4, 1994
- o.V. Arbeitsheft des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, 2000
- o.V. Brockhaus Enzyklopädie, Bd.3 u. 10, Mannheim, 1989
- o.V. dtv-Lexikon, Bd.2, München, 1966
- o.V. Heeresdienstvorschrift 100/100
- o.V. Heeresdienstvorschrift 100/900
- o.V. Meyers Enzyklopädisches Lexikon, Bd.3, Mannheim, 1971
- Oberschulte, H. (1994): Organisatorische Intelligenz, München, 1994
- Palass, B. et al. (1997): Total digital. In: managermagazin, 3/1997
- Petrik, C. E. (1996): Außer Kontrolle - Intranet krepelt hierarchische Strukturen um. In: Gateway, 9/1997
- Pfohl, H.-C. (1977): Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen, Berlin, 1977
- Porter, M. E. (1997): Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge. In: Harvard Business Manager, Jg.19, Nr.3
- Porter, M. E. (1999): Wettbewerbsvorteile, 5. durchges. u. erw. Aufl., Frankfurt (Main) u.a., 1999
- Prenzel, M. (1988): Die Wirkungsweise von Interesse, Opladen u.a., 1988

- Reibnitz, U. von (1987): Szenarien - Optionen für die Zukunft?, Hamburg, 1987
- Reichmann, T. (1985): Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption mit Kennzahlen. In: ZfB, 55.Jg, 9/1985
- Reinmann-Rothmeier, G. / Mandl, H. (1997): Der Bedarf an Wissen zum Wissensmanagement ist noch nicht gedeckt.
In: Süddeutsche Zeitung (Hrsg.): Wissensmanagement, 1997
- Rieser, I. (1989): Frühwarnsysteme aufbauen und bereithalten. In: io Management Zeitschrift, 58.Jg., 6/1989
- Rommelfanger, H. (1986): Differenzengleichungen, Mannheim, 1986
- Roth, K. (1976): Informationsbeschaffung von Organisationen
- Runge, G. (1997): Der Firewall allein kann Netze nicht schützen.
In: Office Management, 2/1997
- Scheller, M. et al. (1994): Internet-Werkzeuge und Dienste, Berlin, 1994
- Schiefele, U. / Wild, K. P. (Hrsg.) (2000): Interesse und Lernmotivation, Münster u.a., 2000
- Schlick, G. H. (1998): Unternehmensentwicklung, Stuttgart, 1998
- Schneider, H. (1994) Führungsgrundsätze, 2. neubearb. u. erw. Aufl., Heidelberg, 1994
- Schott, G. (1988): Kennzahlen: Instrumente der Unternehmensführung, 5. völlig neu bearb. Auflage, Wiesbaden, 1988
- Schreyögg, G. (1984): Unternehmensstrategie, Nürnberg / Berlin, 1984
- Schünemann, W. B. (1993): Wirtschaftsprivatrecht, 2. überarb. Aufl., Stuttgart 1993
- Schwarzecker, J. / Spandel, F. (1996): Krisenmanagement mit Kennzahlen, 2. aktual. Aufl., Wien, 1996
- Schwarzer, U. / Preissner, A. (1997): „Nie mehr Ruhe“-Interview mit A. Grove, President Intel. In: managermagazin, 3/1997
- Seiffge-Krenke, I. (1981): Arbeitsbuch Psychologie, Düsseldorf, 1981

- Seiffge-Krenke, I. (1988): Wahrnehmung, Arbeitsbuch Psychologie Bd.2, Düsseldorf 1988
- Siegwart, H. (1998): Kennzahlen für die Unternehmensführung, 5. aktual. u. erw. Aufl., Bern, 1998
- Simon, D. (1986): Schwache Signale, Wien, 1986
- Spreitzhofer, M. (1999): Die Welle Internet, 2. Aufl., Wien, 1999
- Stein, G. von (1996): Netz im Netz. In: Gateway, 9/1996
- Steiss, A. W. (1985): Strategic management and organizational decision making, Lexington, 1985
- Stührenberg, L. / Töpken, M. (1996): Prognostik im Spannungsfeld von Kreativität und Systematik, Frankfurt (Main), 1996
- Todt, E. (1978): Das Interesse, Bern u.a., 1978
- Wechsler, W. (1978): Delphi-Methode, Münster, 1978
- Wiedemann, K.-P. (1984) Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung, Mannheim, 1984
- Wiegerling, K. (1996) Philosophische Grundprobleme der Informationsbewertung. In: Krause, J. et al.: Herausforderungen an die Informationswirtschaft, Berlin, 1996
- Wilkening, F. (1988): Zur Rolle des Wissens in der Wahrnehmung. In: Mandl, H. / Spada, H.: Wissenspsychologie, München, 1988
- Wissenbach, H. (1967): Betriebliche Kennzahlen und ihre Bedeutung im Rahmen der Unternehmerentscheidung, Berlin, 1967
- Wittmüller-Förster, R. (1993): Interesse als Bildungsziel, Frankfurt (Main) u.a., 1993
- Wüthrich, H. A. (1991): Neuland des strategischen Denkens, Wiesbaden, 1991
- Zeitler, A. (1997): Lukrative Geschäfte mit Intranets. In: computerwoche 09.08.1997
- Zelewski, S. (1987): Frühwarnung und künstliche Intelligenz. In: Die Unternehmung, 41.Jg., 4/1987
- Zimbardo, P.G. (1983): Psychologie, 4. neubearb. Aufl., Berlin, 1983

Im Rahmen der Interviews ist zu danken:

Herrn Neuhaus, Forschung und Technologie 4, DaimlerChrysler, 16.06.2000,

Herrn Pietzonka, Abteilungsleiter Informationsmanagement Kraftwerke in einem deutschen Energieunternehmen, 05.09.1997,

Herrn Ziegler, Management Consulting, DaimlerChrysler, 26.04.2000.

Ehrenwörtliche Erklärung:

Ich versichere, dass ich die eingereichte Dissertation mit dem Titel „Der Interessenbereich als praxisorientierter Ansatz zur Früherkennung“ selbständig und ohne unerlaubte Hilfe verfasst habe. Anderer als der von mir angegebenen Hilfsmittel und Schriften habe ich mich nicht bedient. Alle wörtlich oder sinngemäß den Schriften anderer Autorinnen und Autoren entnommenen Stellen habe ich kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in der gegenwärtigen oder einer abweichenden Fassung noch keiner anderen Fakultät oder Hochschule vorgelegt.

Ich habe mich noch keiner anderen Doktorprüfung unterzogen oder mich zu einer solchen angemeldet.

Lüneburg, den 02. März 2005

Tilman Spangenberg