



Stefan Reicherz  
**Strategische Frühaufklärung**  
Ein ganzheitlicher Ansatz als Leitfaden für Unternehmen  
ISBN 978-3-86581-722-8  
316 Seiten, 16,5 x 23,5 cm, 34,95 Euro  
oekom verlag, München 2015  
©oekom verlag 2015  
[www.oekom.de](http://www.oekom.de)

# 1 Einleitung

## 1.1 Motivation, Kontext und Problemstellung

Unternehmen sind heutzutage mit einer Vielzahl von Herausforderungen und Veränderungen konfrontiert, die zugleich Chance wie auch Risiko für ihre wirtschaftliche Weiterentwicklung darstellen. Zu den Herausforderungen und Veränderungen zählen u. a. zunehmender und sich verändernder Wettbewerb (neue Wettbewerber aus Schwellenländern oder anderen Industrien, . . .), höhere Marktvolatilität (komplexe Wertschöpfungsketten, fortschreitende Globalisierung, stärkere Vernetzung und Abhängigkeiten, . . .) und gestiegene Veränderungsgeschwindigkeiten (kürzere Produktlebenszyklen, schnellere Produktionswandel, höhere Innovations- und Diffusionsgeschwindigkeiten, . . .).

Nach Liebl (2000, S. 10) lässt sich „die Zunahme der Umfeldturbulenzen [Veränderungen im Unternehmensumfeld] über die Jahrzehnte hinweg [...] gemeinhin auf zwei Faktoren zurückführen: Komplexität und Dynamik. Steigende Komplexität des Umfelds bedeutet, dass immer mehr Facetten bzw. Umfeldbereiche relevant werden; erhöhte Dynamik äußert sich als Geschwindigkeit der Veränderung.“ Bleicher (1991, S. 19f.) verdeutlicht den damit einhergehenden Konflikt mittels einer Zeitschere: Auf der einen Seite steigt mit zunehmender Komplexität die benötigte Reaktionszeit, während auf der anderen Seite die vorhandene Reaktionszeit mit steigender Dynamik abnimmt. Die Schere weitet sich mit Zunahme der Umfeldturbulenzen. In einem solchen, durch starke Veränderungen geprägten Umfeld geraten die Unternehmen in einem stärkeren Maße in die Abhängigkeit von ihrer Umwelt (Nick 2008, S. 2); zugleich treten häufiger Diskontinuitäten, d. h. Strukturbrüche oder signifikante Veränderungen<sup>1</sup> auf, die einschneidende Reaktionen und Anpassungen von den Unternehmen erfordern.

Unternehmen jedoch streben eher danach, Kontinuität zu wahren. Dies kann teilweise historisch damit erklärt werden, dass sie vor allem auf die Herstellung von Produkten und Leistungen fokussiert waren und weniger auf die eigene Weiterentwicklung (Foster und Kaplan 2002, S. 45). Während in der Vergangenheit erworbene Wettbewerbsvorteile über viele Jahre, gar Jahrzehnte hinweg Stabilität garantierten, gelten diese Wettbewerbsvorteile heute nur noch kürzer (D’Aveni 1995, S. 255). So kann das Ende des 20. Jahrhunderts bzw. des vergangenen Jahrzehnts aufgrund der vielen (technologischen) Veränderungen als Ende des

---

<sup>1</sup> Vergleiche hierzu Kapitel 2.1.3.3 für weitere Informationen und Definitionen.

Zeitalters der Kontinuität und als Beginn einer durch Diskontinuitäten geprägten Zeit bezeichnet werden.

Überlegungen zu Diskontinuitäten und kontinuierlichem Wandel sind in der Literatur nicht neu und finden sich bereits in Arbeiten wie z. B. von Schumpeter (1912), Kondratieff (1935), Drucker (1969) oder Marchetti (1980). Neu ist jedoch, dass die Häufigkeit von Diskontinuitäten zunimmt (Foster 1986).

Technologische Diskontinuitäten finden sich in allen Industrien (Floyd 1996, S. 6); die Halbleiterindustrie, die digitale und drahtlose Telekommunikation, die digitale Fotografie, die Nano- oder Biotechnologie oder die Gentechnik sind nur einige wenige Beispiele für technologische Diskontinuitäten, die entweder Unternehmen neue Chancen eröffnet oder sie aus dem Markt gedrängt haben (Lynn, Morone und Paulson 1996, S. 12f.).<sup>2</sup> Aber nicht nur technologische Diskontinuitäten stellen Chancen und Risiken für Unternehmen dar, sondern auch Veränderungen der Geschäftsmodelle, der gesetzlichen Rahmenbedingungen oder der gesellschaftlichen Akzeptanz eines Themas. Die Nuklearkatastrophe von Fukushima hat innerhalb kürzester Zeit die Energiewende in Deutschland eingeleitet, die zuvor geplante Laufzeitverlängerung deutscher Kernkraftwerke in einen Atomausstieg umgekehrt und den Ausbau erneuerbarer Energiequellen vorangetrieben. Verbraucherboykotte, wie z. B. im Jahr 1995 gegen das Mineralöl- und Erdgasunternehmen Royal Dutch Shell anlässlich der geplanten Versenkung der Brent Spar, stellen Umfeldänderungen dar, auf die Unternehmen reagieren müssen, um weiterhin erfolgreich im Markt agieren zu können.

Unternehmen stehen in diesem Zusammenhang grundsätzlich zwei verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, mit Diskontinuitäten und Veränderungen in ihrem Umfeld umzugehen (Ansoff 1975, S. 22):

- Effektives Krisenmanagement nach dem Ereignis
- *Identifikation und Vorbereitung vor dem Ereignis*

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit der zweiten Möglichkeit auseinander. Ziel ist es, Diskontinuitäten und Veränderungen frühzeitig zu erkennen, um sich dann durch entsprechendes Handeln auf die möglichen Veränderungen vorzubereiten. In der Literatur ist dieses Konzept u. a. unter dem Begriff ‚Strategische Frühaufklärung‘ bekannt.<sup>3</sup>

Wenn man auf die Gründe für die Probleme der Unternehmen im Umgang mit Veränderungen in ihrem Umfeld eingeht, wird ein gemeinsamer Punkt klar: Etablierte Unternehmen haben meistens zu lange versucht, Bestehendes weiterzuentwickeln, anstatt Veränderungen zu akzeptieren und hierauf zu reagieren (Trauffler 2005, S. 6f.). Tushman und O'Reilly (1996, S. 13) formulieren es wie folgt: „Manager,

2 Vergleiche auch hierzu Bower und Christensen (1995), Hamel und Prahalad (1996), Leifer u. a. (2006) oder Christensen (2008).

3 Vergleiche hierzu Kapitel 2 für die theoretische Einordnung der Strategischen Frühaufklärung in der Managementliteratur und hier insbesondere Abschnitt 2.2 für ausführliche Informationen.

die versuchen, mit inkrementellen Anpassungen auf Diskontinuitäten zu reagieren, werden wahrscheinlich keinen Erfolg haben.“<sup>4</sup>

In der Reaktion auf Veränderungen haben Unternehmen mit zwei grundsätzlichen internen Schwierigkeiten zu kämpfen, der ‚Ignoranz in der Wahrnehmung‘ und der ‚Trägheit in der Reaktion‘. Unternehmen agieren meistens mit einem kurzfristigen Zeithorizont, der es ihnen erlaubt, mit moderatem Risiko in existierenden Märkten mit bestehenden Lösungen die Erwartungen ihrer Aktionäre zu erfüllen (Clarke und Varma (1999), Trauffler (2005)); gleichzeitig vernachlässigen sie jedoch die Auseinandersetzung mit langfristigen Themenstellungen. Falls sie es tun, fällt es ihnen meistens schwer, die Informationen richtig einzuordnen und die entsprechenden Entscheidungen zu treffen; oder sie ignorieren sie einfach. Individuen probieren Unsicherheiten dadurch zu vermeiden, indem sie versuchen, ihre Umwelt mithilfe bekannter Strukturen, Ansätze oder Interpretationen zu deuten (Trauffler (2005, S. 8), Burkhardt und Brass (1990)). Bestehende Managementroutinen sind jedoch meistens nicht auf Diskontinuitäten ausgelegt, sodass sie in diesem Zusammenhang versagen. Gleichzeitig hemmen sich Unternehmen in der Reaktion auf Veränderungen durch ihre Trägheit selber. Christensen (2008) oder Leifer u. a. (2006) zeigen in ihren Fallstudien, dass das Management etablierter, führender Unternehmen wiederholt daran gescheitert ist, die Notwendigkeit radikaler Veränderungen im Unternehmen auf externe Umbrüche zu erkennen und die notwendigen durchzusetzen. Die fehlende Bereitschaft, eigene Geschäfte zu kannibalisieren, die Komplexität interner Strukturen und die Unterschätzung alternativer Technologien oder Marktmodelle haben die notwendigen Maßnahmen blockiert oder verzögert und so den langfristigen, nachhaltigen Erfolg der Unternehmen verhindert.

Die Auseinandersetzung mit der Zukunft ist ein entscheidender Faktor für den langfristigen und nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens. Es ist hierbei egal, ob es sich um inkrementelle oder diskontinuierliche Veränderungen handelt; Unternehmen müssen sich auf beide Veränderungen einlassen, sich vorbereiten und reagieren. Die Strategische Frühaufklärung unterstützt Unternehmen dabei, indem sie Informationen bereitstellt, notwendige Strukturen für die Identifikation, Diskussion und Umsetzung schafft und vor allem aber Themen rechtzeitig identifiziert, sodass ausreichend Zeit existiert, zu reagieren.

Mithilfe der Strategischen Frühaufklärung<sup>5</sup> werden aus Risiken Chancen!

4 Übersetzt durch den Autor – vergleiche hierzu auch das Originalzitat: „Manager that try to adapt to discontinuities are unlikely to succeed.“ (Tushman und O'Reilly 1996, S. 13)

5 Vergleiche hierzu Kapitel 2 für die theoretische Einordnung der Strategischen Frühaufklärung in der Managementliteratur und insbesondere Abschnitt 2.2 für ausführliche Informationen.

## 1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Der vorangegangene Abschnitt 1.1 hat die Auseinandersetzung von Unternehmen mit der Zukunft sowie mit Veränderungen in ihrem Umfeld als einen entscheidenden Faktor für langfristigen und nachhaltigen Erfolg unterstrichen. Trotzdem tun sich noch viele Unternehmen schwer mit der Identifikation solcher Veränderungen und der Reaktion hierauf. Kapitel 2 wird später zeigen, dass zwar viele theoretische Einzelerkenntnisse in der Literatur bereits existieren, jedoch ein ganzheitlicher Ansatz zur Strategischen Frühaufklärung, der diese Erkenntnisse verbindet und Unternehmen praxisgerechte Antworten gibt, fehlt.

Ziel und Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist daher die Analyse der Bedeutung der strategischen Frühaufklärung für Unternehmen, die Identifikation von Erfolgsfaktoren und notwendigen Voraussetzungen sowie die Entwicklung eines ganzheitlichen Ansatzes für die Umsetzung in Unternehmen.

Die zentralen Forschungsfragen lauten daher:

1. **Wie sollte die Strategische Frühaufklärung organisiert sein? Wie sollte das Zusammenspiel der verschiedenen Komponenten geregelt sein?**
2. **Gibt es Prozesse und Methoden, die besonders geeignet sind? Welche Personen sollten wann und wie eingebunden werden?**
3. **Gibt es Faktoren und Erkenntnisse, die ein Unternehmen besonders gut Veränderungen erkennen und hierauf reagieren lassen?**

Der *erste Fragenkomplex* zielt auf die generelle Einordnung der Strategischen Frühaufklärung im Unternehmen. Dies betrifft sowohl die Managementsysteme als auch die organisatorische Verankerung im Unternehmen. Darüber hinaus bezieht er sich auf die generelle Struktur, die als Rahmen für das Zusammenspiel von Prozessen, Methoden, beteiligten Personen, ... dient.

Nachdem die grundsätzliche Struktur und Verankerung der Strategischen Frühaufklärung betrachtet wurde, fokussiert der *zweite Fragenkomplex* auf die operativen Aspekte, die für eine erfolgreiche Durchführung und Umsetzung notwendig sind. Zu diesen operativen Punkten zählen u. a. die Prozesse, die Methoden, die beteiligten Personen oder hilfreiche Informationsquellen.

Der *dritte und letzte Fragenkomplex* beschäftigt sich mit Aspekten, die nicht direkt mit der Strategischen Frühaufklärung verbunden sind, sondern indirekt zu deren Erfolg beitragen. Hierunter fallen z. B. die Unternehmenskultur, aber auch weiche Erfolgsfaktoren, wie Mitarbeiterauswahl und -führung, sowie eine entsprechende Kommunikation und Visualisierung der Ergebnisse.

Neben den Anforderungen an den Forschungsgegenstand, die durch die Fragenkomplexe aufgezeigt werden, gibt es noch eine weitere wichtige Anforderung an die Ergebnisse dieser Arbeit: die *praktische Anwendbarkeit* der aus Theorie und Praxis gewonnenen Ergebnisse und des hieraus abgeleiteten ganzheitlichen Ansatzes.

Die Ergebnisse dieser Arbeit – insbesondere zusammengeführt im ganzheitlichen Ansatz zur Strategischen Frühaufklärung<sup>6</sup> – ergänzen und entwickeln so zum einen bestehende Erkenntnisse aus Theorie und Praxis weiter, zum anderen liefern sie einen Rahmen, der die vielen, bereits existierenden Einzelerkenntnisse einordnet, miteinander verbindet, Unternehmen praxisgerechte Antworten gibt und einen allgemeinen Erkenntnisgewinn herbeiführt.

---

<sup>6</sup> Vergleiche hierzu Kapitel 4.