

SCHWACHE SIGNALE -

DIE FRÜHERKENNUNG VON STRATEGISCHEN DISKONTINUITÄTEN

DURCH ERFASSUNG VON "WEAK SIGNALS"

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

0	ZIELE UND AUFBAU DER ARBEIT	7
1	STANDORTBESTIMMUNG DER FRÜHERKENNUNG IM RAHMEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG	9
1.0	Problemstellung	9
1.1	Lösungswege	11
1.10	Arbeitsdefinition der strategischen Früherkennung	14
1.11	Das Konzept der Schwachen Signale	16
1.2	Implikationen aus der Früherkennung strategischer Diskontinuitäten	23
1.3	Resumee	25
X 2	METHODEN UND MODELLE ZUR STRATEGISCHEN FRÜHERKENNUNG	28
2.0	Historische Entwicklung der strategischen Früherkennung	28
2.1	Kennzahlenmodelle (Einsatz von Indikatoren)	32
2.10	Begriffsklärung und Abgrenzung	32
2.11	Möglichkeiten der Indikatorkonstruktion	37
2.110	Adaptierte Kennzahlensysteme	37
2.111	Indikatorsystem im weiteren Sinn	38
2.112	Empirisch ermittelte Indikatorkombination	40
2.12	Klassifikation von Indikatoren	42
2.13	Anwendung von Indikatoren	45
2.14	Kritik am Einsatz von Indikatoren zur strategischen Früherkennung	46
2.2	Qualitative Ermittlungsverfahren	49
2.20	Abgrenzung	49
2.21	Delphi-Prognose	51
2.210	Durchführung	51
2.211	Anwendungsbereiche	53

2.22	Szenarien	54
2.220	Durchführung	55
2.221	Anwendungsbereiche	58
2.23	Relevanzbaum-Verfahren	59
2.230	Durchführung	59
2.231	Anwendungsbereiche	61
2.24	Morphologie	62
2.240	Durchführung	62
2.241	Anwendungsbereiche	64
2.25	Kritik und Resumee	65
2.3	Strategische Früherkennung durch Gegenüberstellung von Stärken/Schwächenanalyse und Umweltanalyse	70
2.30	Grundidee	70
2.31	Früherkennung nach Ansoff	72
2.310	Chancen/Anfälligkeitsanalyse	75
2.311	Bereitschaftsdiagnose	77
2.312	Anfälligkeits-Profil	78
2.313	Festlegung von Reaktions-Priorität und -Intensität	79
2.314	Kritik	81
2.32	Analyse nach Glueck	83
2.310	Umweltanalyse und -diagnose	85
2.321	Strategische Vorteilsanalyse und -diagnose	88
2.322	Gegenüberstellung von Umwelt- und Unternehmensdiagnose	90
2.323	Kritik	91
2.33	Früherkennung nach Mann	92
2.330	Potentialanalyse	94
2.331	Strategische Bilanz	97
2.332	Weitere Früherkennungsmöglichkeiten	99
2.333	Kritik	99
2.34	Resumee	101
2.4	Einsatz von Portfoliokonzepten zur strategischen Früherkennung	103
2.40	Die Portfolio - Philosophie	103
2.41	Der Ablauf des Portfolio-Management	105
2.42	Die Auswahl von Erfolgsfaktoren für die Portfolio-Dimensionen	106

2.43	Anwendungsmöglichkeiten und Beschränkungen beim Einsatz von Portfolios	114
2.44	Weiterentwicklungen der Portfolio-Ansätze	116
2.440	Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)	117
2.441	Bereichspositionierungen in Portfolios	119
2.442	Diskontinuitätenbefragung	123
2.5	Neue Entwicklungen in Teilbereichen der strategischen Früherkennung	126
2.50	Einsatz von Diffusionsfunktionen	126
2.51	Cross-Impact-Analysen	129
2.6	Resumee	132
3	ANFORDERUNGEN AN STRATEGISCHE FRÜHERKENNUNGSSYSTEME UND REALISATIONSMÖGLICHKEITEN	134
3.0	"Erkennen" strategischer Diskontinuitäten	134
3.00	Wahrnehmung - Grundlage des "Erkennens"	136
3.000	Logische vs. psychologische Erkenntnis	138
3.001	Die Ausbildung von Wirklichkeitsmodellen	142
3.001.0	Wahrnehmungsfiler	143
3.001.1	Zwei Wirklichkeitsebenen	145
3.002	Bezüge zur strategischen Früherkennung und Übertragbarkeit	146
3.01	Die Abbildung der Wirklichkeit	148
3.010	Unmittelbare Identifikation von Chancen und Gefahren	149
3.011	Erfassung des Wandels in Strukturierungskonzepten der strategischen Unternehmensführung	152
3.011.0	Erfolgspotentiale, strategische Geschäftsfelder, strategische Erfolgsfaktoren	154
3.011.1	Biokybernetisches Systems Management	158
3.011.2	Gegenüberstellung	163
3.02	Resumee	164
3.1	"Rechtzeitigkeit" vs. "Frühzeitigkeit" des Erkennens	166
3.2	Informationsaufnahme und -verstärkung	170
3.20	Informationsquellen	170
3.21	Die explizite Berücksichtigung Schwacher Signale	173
3.210	Aufwirbel-Ansaug-Filter-Systeme	173
3.211	Gestaltungsvorschlag	176

3.211.0	Gegenwärtige Engpässe in der strategischen Früherkennung mittels schwacher Signale	176
3.211.1	Lösungswege	177
3.211.2	Träger von Informationsaufnahme und -verstärkung	181
3.3	Prioritätenbestimmung	182
3.30	Die Bewertung von Diskontinuitäten	183
3.300	Exkurs: Nutzwertanalysen und Anwendungsbereiche	184
3.301	Ermittlung von Chancen und Risiken	187
3.302	Dimensionen der Bewertung	191
3.303	Beispiel zur Prioritätenbestimmung	195
3.304	Träger der Prioritätenbestimmung	203
3.31	Nebenaspekte der strategischen Früherkennung	204
3.310	Einbindung in die Unternehmensorganisation und weiteres Vorgehen	204
3.311	Dokumentation	205
3.312	Überwachung der Arbeitsweise des strategischen Früherkennungssystems	207
3.312.0	Beurteilungskriterien	207
3.312.1	Schutz vor Überreaktion	209
3.4	Resümee	210
4	EMPIRISCHE ERHEBUNG	212
4.0	Frühere Untersuchungen	212
4.00	Töpfer (Herbst 1973): Entwicklungsstand von Planungs- und Kontrollsystemen	213
4.01	Hahn (Frühjahr 1979): Entwicklungsstand von Frühwarnsystemen in der Unternehmenspraxis	213
4.02	Esser et al. (1984?): Der Stand der strategischen Unternehmensführung in der BRD und West-Berlin	214
4.03	Glueck (1930-1974)	216
4.1	Untersuchung zur Verbreitung von strategischen Früherkennungssystemen in den umsatzstärksten Unternehmen Österreichs	218
4.10	Daten zur empirischen Erhebung	218
4.11	Abgrenzung und Umfang der Erhebung	218
4.12	Ergebnisse	220
4.120	Überblick	220

4.120.0	<u>Verwendete Instrumente und Informationsquellen</u>	220
4.120.1	Konzeption der strategischen Früherkennung	221
4.120.2	Die wichtigsten Umweltbereiche	222
4.120.3	Einführungsschwierigkeiten	223
4.120.4	Die Träger der SFE	223
4.120.5	Unternehmen ohne strategische Früherkennung	224
4.120.6	Zusatzinformationen	225
4.121	Ausgewählte Ergebnisse	225
4.121.0	Die Wirksamkeit des SFES in Abhängigkeit von seiner Ausgestaltung und den Zusatzinformationen	226
4.121.1	Das Sicherheitsbedürfnis in Abhängigkeit von der Ausgestaltung des SFES und der Zusatzinformationen	227
4.121.2	Das (operative) Betriebsergebnis in Abhängigkeit von der Ausgestaltung des SFES und der Zusatzinformationen	228
4.121.3	Die zukünftige Umweltentwicklung in Zusammenhang mit der Ausgestaltung des SFES und den Zusatzinformationen	228
4.122	<u>Unternehmenstypologie nach Merkmalen der strategischen Früherkennung</u>	229
4.122.0	Faktorenanalytische Fragengruppen	229
4.122.1	Vorbemerkungen zur Cluster-Analyse	230
4.122.2	Überblick - Unternehmenstypen	232
4.122.3	Unternehmen ohne strategische Früherkennung	232
4.122.4	Unternehmen mit traditionellem Informations- und Reaktionsverhalten	232
4.122.5	Unternehmen mit rudimentärer, behinderter strategischer Perspektive	233
4.122.6	Unternehmen mit umfassender strategischer Planungskultur in Käufermärkten	234
4.122.7	Unternehmen mit umfassender strategischer Planungskultur in Verkäufermärkten	235
4.2	Resumee	236
5	RESUMEE UND AUSBLICK	237
6	LITERATURVERZEICHNIS	239
7	ANHANG: FRAGEBOGENMUSTER	256