

Holger M. Sepp

Strategische Frühaufklärung

Eine ganzheitliche Konzeption
aus ökologieorientierter Perspektive

**Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Franz Schober
und Prof. Dr. Dieter K. Tscheulin**

DeutscherUniversitäts Verlag

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	XV
Abbildungsverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXIV
A. Einleitung	1
B. Strategisches Management und ökologische Problemstellungen	3
I. Die Erweiterung des strategischen Managements um den ökologischen Bereich	3
1. Das Konzept des strategischen Managements	3
2. Der ökologische Bereich	7
3. Ein ökologieorientiertes strategisches Management	9
II. Wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit	21
1. Das Umfeld der Unternehmung miteinbeziehende Basisperspektiven der Betriebswirtschaftslehre	21
2. Anforderungen an ein Paradigma zur Umsetzung eines ökologieorientierten strategischen Managements	28
C. Bedingungsrahmen für ein ökologieorientiertes strategisches Management	32
I. Die Unternehmungs-Umfeld-Beziehungen als Bedingungsrahmen aus ökologieorientierter Sicht	32
1. Die Unternehmung als Subsystem des Umfeldes	32
2. Die Ermittlung relevanter Umsysteme	35
2.1 Differenzierte Relevanzzonen der Umfeldbetrachtung	35
2.2 Das globale Umfeld der Unternehmung	38
2.3 Das aufgabenspezifische Umfeld der Unternehmung	45

II. Ökologieorientierte Einflußfaktoren aus verschiedenen Systemebenen	49
1. Generelle ökologieorientierte Rahmenbedingungen des globalen Umfeldes	49
1.1 Das ökologische Umfeld - Bedrohliche Entwicklungen in der natürlichen Umwelt	49
1.2 Das sozio-kulturelle Umfeld - Gesellschaftlicher Wertewandel	52
1.3 Das rechtlich-politische Umfeld - Die staatliche Umweltpolitik	56
1.4 Das technologische Umfeld - Stand ökologieorientierter Technologien	58
1.5 Das makroökonomische Umfeld - Umweltschutz und gesamtwirtschaftliche Entwicklung	60
2. Ökologieorientierte Anspruchsgruppen des aufgabenspezifischen Umfeldes	65
2.1 Herausbildung ökologieorientierter Anspruchsgruppen und die ökologische Stakeholder-Betroffenheit der Unternehmung	65
2.2 Artikulation ökologieorientierter Ansprüche	70
2.2.1 Marktliche Anspruchsgruppen	70
2.2.2 Gesellschaftliche Anspruchsgruppen	84
2.2.3 Unternehmungsinterne Anspruchsgruppen	91
D. Handlungsbedarf einer strategischen Frühaufklärung im ökologischen Bereich	97
I. Strategische Relevanz des ökologieorientierten Bedingungsrahmens	97
II. Ökologieorientierte Frühaufklärung im Rahmen des strategischen Managements	100
1. Konzept eines integrierten ökologieorientierten Managementgesamtansatzes	100
2. Frühaufklärung als Leitmaxime eines ökologieorientierten strategischen Managements	110
2.1 Der ökologische Bereich als Element der strategischen Analyse und Prognose	110
2.2 Frühaufklärung - Ein Instrumental-Konzept mit heterogenen Erscheinungsformen	114
2.2.1 Charakterisierung anhand differierender Ausgestaltungsmerkmale	114
2.2.2 Versuch einer eindeutigen Abgrenzung variierender Begriffe sowie damit verbundener Aufgabeninhalte	119
2.2.3 Verbreitungsgrad in der Praxis	128

E. Strategische Frühaufklärung als Sequenz aus Gestaltung und Durchführung	133
I. Gestaltung von Frühaufklärung	133
1. Konsumierende Ausgestaltungsmerkmale einer Frühaufklärung für den ökologischen Bereich	133
2. Zielsetzungen der Systemgestaltung von Frühaufklärung	136
2.1 Verfügbarkeit und Nutzung strategisch relevanter Information	137
2.1.1 Zur Relevanzproblematik von Information	137
2.1.2 Schwache Signale zur Reduktion vorhandener Informationslücken	139
2.1.3 Besonderheiten ökologischer Information	144
2.2 Antizipative Aufmerksamkeit gegenüber dem Umfeld	148
2.2.1 Die Zeit als Erfolgsfaktor in ökonomischer Betrachtung	148
2.2.2 Reduktion des Zeitproblems mittels Frühaufklärung	150
2.2.3 Ökonomisch-strategische vs. ökologische Zeithorizonte	151
2.3 Ganzheitlichkeit der Betrachtung	152
2.3.1 Bedeutung der Ganzheitlichkeit im Rahmen der Frühaufklärung	152
2.3.2 Drei Dimensionen ganzheitlicher Betrachtung im Rahmen ökologieorientierter Frühaufklärung	153
2.4 Herstellung der Kontinuität des Frühaufklärungsprozesses	155
2.5 Förderung der internen Flexibilität der Unternehmung	157
2.5.1 Drei Teilelemente der internen Flexibilität	157
2.5.2 Interne Flexibilität als Grundvoraussetzung der Koevolution zwischen Unternehmung und Umfeld	159
3. Anforderungen an die Träger des Frühaufklärungsprozesses	162
3.1 Beteiligte Personen als kritische Erfolgsfaktoren	163
3.1.1 Aufgabenverteilung zwischen Gestaltungs- und Durchführungsbeteiligten	163
3.1.2 Kreislaufprozeß der Gestaltung und Durchführung von Frühaufklärung	166
3.2 Differenzierung der Anforderungsprofile	168
3.2.1 Verinnerlichung frühaufklärungsspezifischer sowie Ökologiebezogener Werte und Denkhaltungen als Grundanforderung	169
3.2.2 Spezifische Anforderungen an Gestaltungsbeteiligte	170
3.2.3 Spezifische Anforderungen an Durchführungsbeteiligte	173

3.3	Zu der Notwendigkeit der Unterstützung durch flankierende Systeme	176
3.3.1	Anreiz-und Motivationssystem	176
3.3.2	Personalentwicklungssystem	178
3.3.3	Dokumentations- und Informationssystem	180
4.	Aufbauorganisatorische Verankerung der Frühaufklärung	181
4.1	Reorganisation und deren situativer Charakter	181
4.2	Situative Subsystembildung	184
4.2.1	Entwicklung eines Konzeptes zur Beurteilung der organisatorischen Effektivität und Effizienz	184
4.2.2	Organisationsprinzipien als situative Gestaltungselemente des 4-K-Konzeptes	188
4.3	Strukturierung der Frühaufklärung	189
4.3.1	Zentralisation vs. Dezentralisation	189
4.3.2	Primär- vs. Sekundärorganisation	193
4.4	Aufbauorganisatorische Integration der Frühaufklärung	196
4.4.1	Additive vs. integrative Einbindung	196
4.4.2	Stab vs. Linie	200
4.5	Situative Organisationsprinzipien der Frühaufklärung	204
II.	Durchführung von Frühaufklärung	206
1.	Prozeßorientierte Sichtweise der Durchführung von Frühaufklärung	206
1.1	Identifizierung einzelner Phasen des Prozesses	206
1.2	Lineare vs. rekursive Verknüpfung der Prozeßelemente	209
1.3	Isolierte vs. integrierte Prozeßbetrachtung	212
1.4	Prozeßelemente und -ablauf aus Sicht einer ökologieorientierten Frühaufklärung	217
2.	Abgrenzung relevanter Beobachtungsbereiche	220
2.1	Hintergrund der Segmentierung	220
2.2	Bisherige Schwerpunktbereiche der Beobachtung in der Literatur	223
2.3	Systematisierungsversuch relevanter Beobachtungsbereiche aus ökologieorientierter Sicht	227
3.	Beobachtung definierter Bereiche und Identifikation von 'Strategie issues'	230
3.1	Unterschiedliche Grundmodelle der Beobachtung	230
3.1.1	Zur Problematik indikatororientierter Ansätze	230
3.1.2	Scanning und Monitoring: Ein zweistufiges Modell der Beobachtung	237
3.1.3	Beurteilung der aufgezählten Grundmodelle der Beobachtung	240

3.2	Scanning	242
3.2.1	Charakterisierung des Scanning aus ökologieorientierter Sicht	242
3.2.2	Suchobjekte des Scanning	246
3.2.3	Informationsquellen des Scanning	254
3.2.4	Scanning Frequenz	258
3.3.	Identifikation erster Anzeichen diskontinuierlicher und adaptiver Entwicklungen als 'Strategie issues'	260
3.3.1	Identifikation - Übergang von Scanning zu Monitoring	260
3.3.2	Identifikation als trägerbezogenes Bewertungsproblem	261
3.3.3	Entwicklung von Beurteilungskriterien zur Identifikation	263
3.4	Monitoring der identifizierten 'Strategie issues'	268
3.4.1	Charakterisierung des Monitoring aus ökologieorientierter Sicht	268
3.4.2	Festlegung der Monitoringintensität	271
4.	Ableitung retrospektiver und prognostischer Entwicklungen identifi- zierter 'Strategie issues'	274
4.1	Tiefenanalyse identifizierter 'Strategie issues'	274
4.1.1	Bedarf einer Tiefenanalyse	274
4.1.2	Bedeutung der Tiefenanalyse für die ökologieorientierte Frühaufklärung	277
4.1.3	Ablauforganisatorische Überlegungen zur Tiefenanalyse	288
4.2	Trendentwicklung identifizierter 'Strategie issues'	291
4.2.1	Zukunftsorientierung als elementares Prozeßelement von Frühaufklärung	291
4.2.2	Der Beitrag unterschiedlicher Verfahrenskategorien der Prognose im Rahmen von Frühaufklärung	293
4.2.3	Prognoseversuch einer 'wahrscheinlichen' Zukunft auf Grundlage der Diffusionstheorie	295
4.2.4	Entwurf alternativer Zukünfte mit Hilfe der Szenario-Technik	308
5.	Evaluation potentieller Veränderungen im Hinblick auf die Unternehmung	313
5.1	Bedarf einer zukunftsorientierten Evaluation	313
5.2	Evaluationsobjekte als grundlegende Entscheidung	316
5.3	Evaluationskriterien - Überlegungen im Kontext einer Ökologie- orientierten Frühaufklärung	317
5.3.1	Entwicklung eines Kriterienrasters der Evaluation	317
5.3.2	Die Relevanz ökologieorientierter Veränderungen	320

5.3.3	Die Bedeutung ökologieorientierter Veränderungen	321
5.3.4	Die Wahrscheinlichkeit ökologieorientierter Veränderungen	327
5.3.5	Die Dringlichkeit ökologieorientierter Veränderungen	330
5.3.6	Vergleichende Darstellung der Evaluationsgesamtergebnisse und Prioritätenbildung der evaluierten 'Strategie issues'	333
6.	Integration der Frühaufklärungserkenntnisse in den Prozeß der strategischen Planung	335
F.	Fazit	341
	Literaturverzeichnis	347