



Gewinnung Strategischer Informationen auf Investitionsgütermärkten durch Früherkennung

(Der Artikel ist am 18. Juli 1988 eingetroffen)

Claus MUCHNA, Dipl.-Kfm. Dr., Studium der Betriebswirtschaft an der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt, Abschluß Dipl.-Kfm. 1982, Promotion zum Dr. rer. pol. an der Universität - GHS - Essen bei Prof. Dr. J. Zentes 1988. Berufliche Tätigkeiten: 1982 - 1987 wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachgebiet Marketing der Universität - GHS - Essen. Seit November 1987 Assistent der Geschäftsleitung der Bertelsmann Distribution GmbH, Gütersloh.

Als ein Aspekt der inhaltlichen und methodischen Weiterentwicklung des Marketing ist die zunehmende Integration strategischer Elemente zu sehen. Im Vorfeld der Aktionsebene ist die Informationsebene der strategischen Orientierung des Marketing zu beachten. In den Prozeß der strategischen Marketingplanung integriert, ist dabei besonders auf die strategische Marketing-Früherkennung hinzuweisen.

Im folgenden Beitrag werden schwerpunktmäßig Ergebnisse einer empirischen Erhebung zum Anwendungsstand der strategischen Marketing-Früherkennung in Investitionsgüterunternehmen der Bundesrepublik Deutschland diskutiert.

1. Strategische Marketing-Früherkennung im Prozeß der strategischen Marketingplanung

Strategische Früherkennung schafft mittels spezieller Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsaktivitäten sowie durch Kommunikation der gewonnenen Erkenntnisse eine frühzeitige, zukunftsorientierte Informationsgrundlage für strategische Marketingentscheidungen und -planungen. Ziel ist die Gewinnung strategischer Informationen im Sinne von Daten, die für die Durchführung strategischer Planungsprozesse notwendig und geeignet sind bzw. solche Prozesse selbst erst auslösen. Gegenüber allgemeinen Daten handelt es sich bei strategischen Informationen um Daten, die hinsichtlich der Verwendung im strategischen Planungsprozeß bewertet, d.h. problemrelevant sind. Diese werden in einer höheren Stufe der Verarbeitung, in der Informationen sinnvoll aggregiert und bewertet werden, mit Intelligence (Nachrichten) bezeichnet. [1] Besonders der Kombination und Integration von einzelnen Daten und Informationen unter dem Aspekt der vernetzten Umwelt kommt eine zentrale Bedeutung zu. Dieser Prozeß ist im Sinne eines hypothesengenerierenden und -testenden Vorgehens zu verstehen.

Strategische Marketing-Früherkennung ist ein integrativer Bestandteil des Prozesses der strategischen Marketingplanung. Beide Prozesse sind interaktiv wechselseitig miteinander verknüpft.

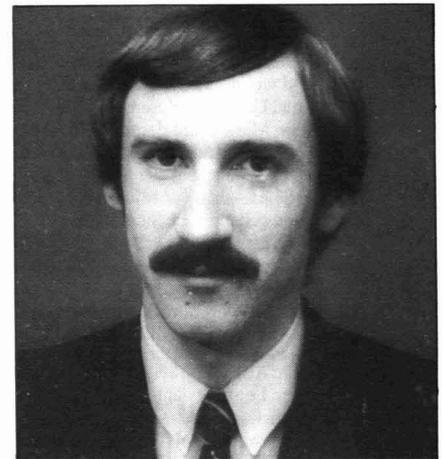
Aufgabe der strategischen Marketingplanung ist die Erschließung, Sicherung und optimale Umsetzung von Erfolgspotentialen sowie der Abbau und die Abwehr von Mißerfolgspotentialen. [2] Erforderlich ist dabei die Analyse und Bewertung

vorhandener Betätigungsfelder des Unternehmens und deren Einflüßbereiche sowie die Suche nach künftigen Betätigungsfeldern und die Bewertung potentieller Felder. Zur Lösung dieses Aufgabenspektrums ist eine systematisch betriebene strategische Früherkennung erforderlich. Die Früherkennung liefert somit auf Anregung und aufgrund autonom induzierter Aktivitäten Informationen und unterstützt damit Planungsprozesse bzw. initiiert sie. Die strategische Marketingplanung regt Informationsprozesse an und gibt den Mindeststrahlen sowie Leitlinien zur Lenkung der Früherkennungsprozesse vor. Nur über Vor- und Rückkopplungsschleifen verknüpft, können beide Prozesse aufeinander abgestimmt, sich gegenseitig fördernd, arbeiten.

2. Definition eines strategischen Marketing-Früherkennungssystems

Strategische Früherkennung umfaßt eine spezielle Art von Informationsaktivitäten mit dem Ziel, frühzeitig Veränderungen im Unternehmen und in der Unternehmensumwelt zu erkennen und diese weiter zu analysieren. Die Orientierungsgrundlage der strategischen Früherkennung ergibt sich aus dem Konzept der Vorsteuerung. [3] Strategische Früherkennung orientiert sich an den unternehmensinternen und -externen Faktoren (Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren), aus denen Erfolgs- oder Mißerfolgspotentiale abgeleitet werden können. Operative Früherkennung orientiert sich an Erfolg und Liquidität.

Zu den inhaltlichen Entwicklungen von Früherkennungssystemen lassen sich besonders drei Einschränkungen der Früherkennungsphilosophie aufzeigen, die



auch noch in neuen Ansätzen enthalten sind. [4] Eng miteinander verbunden sind die Einschränkungen auf die Betrachtung von Abweichungen und die Orientierung an negativen Aspekten. So erfolgt vielfach eine einseitige Konzentration auf die Ermittlung der Abweichungen von Plan- bzw. Zielvorgaben (Wargrenzen) vorbestimmter Größen (Kontrollaspekt). Gerade bei solchen Ansätzen zeigt sich weiter einschränkend eine einseitige Konzentration auf kritische, negative Entwicklungen (Gefährdungen, Schwachstellen), häufig in Verbindung mit einem Krisenmanagement (Frühwarnsysteme). Eine ebenfalls unzureichende Betrachtung liegt vor, wenn eine Beschränkung auf derzeitige Produkt-/Markt-Bereiche erfolgt. In diesem Zusammenhang werden etwa ausgehend von gegebenen Strategien kritische Faktoren bestimmt und beobachtet. Solche Beschränkungen sind bei einer strategischen Marketing-Früherkennung im Sinne einer offenen Sichtweise aufzugeben.

Ein solches strategisches Marketing-Früherkennungssystem [5] soll verstanden werden als ein flexibles, in die strategische Marketingplanung integriertes Informationssystem, das systematisch sowohl in Abstimmung mit der strategischen Marketingplanung, aber auch autonom

— Signale aus dem Unternehmen und seiner relevanten Umwelt, auch in Form schwacher Signale, erfaßt und bereitstellt, die Veränderungen bezüglich bisheriger Erfolgs- und Mißerfolgspotentialfaktoren anzeigt bzw. auf potentielle und neue Erfolgs- und Mißerfolgspotentialfaktoren hinweist;

— die Ursachen und Zusammenhänge



Informationsaktivitäten im Rahmen der Früherkennung (Mittelwerte)

- Systematische Analysen von Markt- und Umweltdaten (z. B. der ökonomischen und technischen Entwicklung).
 - Markt- und Umweltanalysen, die über derzeitige bzw. konkret geplante zukünftige Märkte und deren Einflüßbereiche hinausgehen.
 - Besondere Beachtung der Zukunftsaspekte bei Markt- und Umweltanalysen (Hinweise auf die längerfristige zukünftige Entwicklung).
 - Als eine Sonderform von Informationen bei Markt- und Umweltanalysen werden systematisch Signale gesucht, die frühzeitig auf tendenziell noch verborgene, aber bereits sich ankündigende Veränderungen von Entwicklungen, Strukturen und Zusammenhängen hinweisen (z. B.: gesellschaftliche Forderungen im Rahmen der Umweltdiskussion, Anzeichen für Durchbrüche in neuen technologischen Forschungsreichen, Anzeichen für ökonomische Klimaveränderungen).
- Systematische Analysen aller Unternehmens- und Funktionsbereiche hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsstellung.
 - Unternehmensanalysen, die über den Bereich derzeitiger und konkret absehbarer zukünftiger Wettbewerbsfelder hinausgehen.
 - Besondere Beachtung der Zukunftsaspekte bei den Unternehmensanalysen (Hinweise auf die längerfristigen zukünftigen Entwicklungen bzw. Entwicklungsmöglichkeiten).
- Als eine Sonderform von Informationen bei Unternehmensanalysen werden systematisch Signale gesucht, die frühzeitig auf tendenziell noch verborgene, aber bereits sich ankündigende Veränderungen in der Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsstellung hinweisen (z. B. Motivationsentwicklung der Mitarbeiter, Ausbildungsstand und -bereitschaft, Forschungs- und Entwicklungspotential gegenüber vergleichbaren Unternehmen, Struktur der Produkte z. B. nach Marktwachstum, Fertigungsflexibilität).
- Bei den Analysen wird systematisch nach frühzeitigen Hinweisen auf tendenziell noch verborgene, aber bereits sich ankündigende mögliche Umweltgefahren und Unternehmensschwächen gesucht.
- Bei den Analysen wird systematisch nach frühzeitigen Hinweisen auf tendenziell noch verborgene aber bereits sich ankündigende mögliche Chancen aus der Umwelt und Unternehmensstärken gesucht.
- Alle im Unternehmen anfallenden Daten und Informationen werden systematisch daraufhin untersucht, ob sie Hinweise geben auf noch nicht beachtete, aber potentiell bedeutsame Tatbestände und Entwicklungen.
- Gegenstand dieser Informationsaktivitäten sind konkrete und sichere Informationen (z. B. Veröffentlichungen statistischer Ämter oder Patentschriften bzw. gesicherte interne Daten).
- Gegenstand dieser Informationsaktivitäten sind das Aufgreifen und Kategorisieren erster Hinweise und Ereignisse, die hinsichtlich ihres Informationsgehaltes noch unpräzise und schlecht strukturiert sind, die aber auf mögliche Richtungsänderungen oder neue Entwicklungen hinweisen können (z. B. einzelne Berichte über spektakuläre Forschungserfolge, Anzeichen der Veränderungen von Einstellungen bei Marktpartnern, erstmalige Störfälle bei speziellen Techniken).
- Analysiert werden sogenannte Frühindikatoren, die aufgrund eines zeitlichen Vorlaufs in ihrer Entwicklung frühzeitig auf Veränderungen in beobachteten und zu prognostizierenden Entwicklungen hinweisen. (So weist die Entwicklung der Baugenehmigungen frühzeitig auf die Entwicklung der Baukonjunktur hin).
- Analysiert werden die Ursachen und Zusammenhänge bezüglich der beobachteten Tatbestände und Entwicklungen.
- Die weitere, langfristige Entwicklung der beobachteten Faktoren wird je nach der Sicherheit der Informationen qualitativ abgeschätzt bzw. quantitativ prognostiziert.
- Die Bedeutung der beobachteten Tatbestände und Entwicklungen für die Unternehmensentwicklung wird abgeschätzt und beurteilt.
- Gewonnene Hinweise und Informationen über Entwicklungen bzw. Veränderungen werden in Beziehung zu den Planungen bzw. Planannahmen des Unternehmens gesetzt (Soll-Ist-Vergleich), um frühzeitig mögliche Abweichungen festzustellen.
- Analysiert werden Entwicklungen und deren Abweichungen von vorgegebenen Grenzwerten (z. B. Unterschreiten der Warngrenze beim Auftragsengang), bei deren Erreichen Warnsignale abgegeben werden.

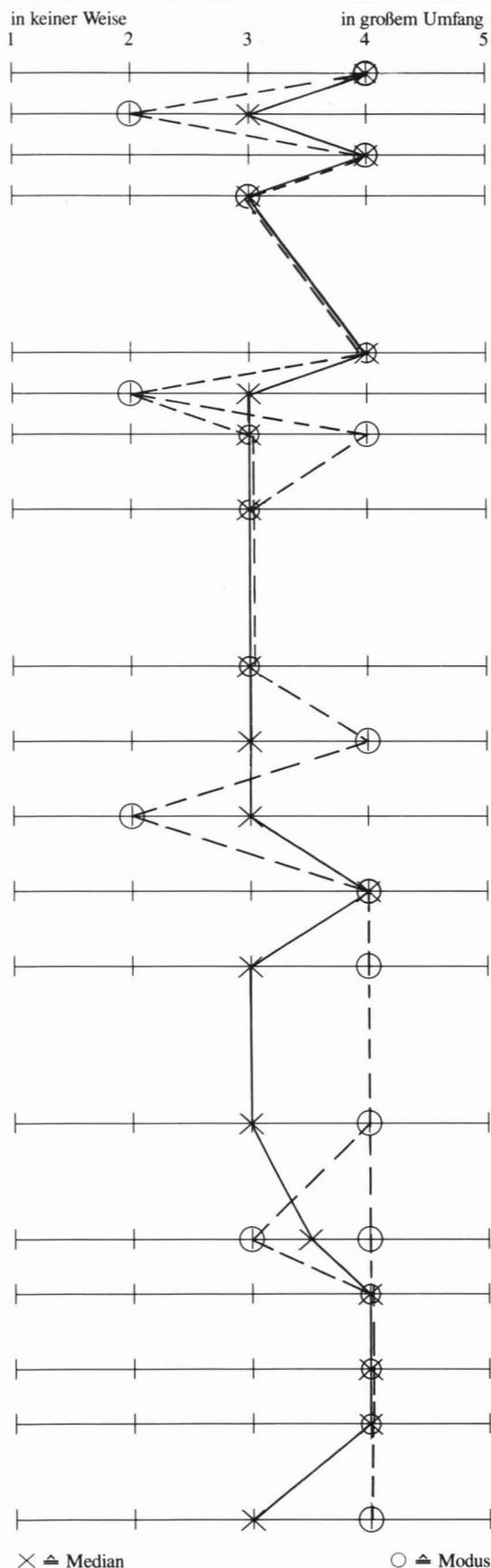


Abb. 1: Informationsaktivitäten im Rahmen der Früherkennung (Mittelwerte)

Der Donauausbau bringt unserem Land nicht nur saubere, kostengünstige Energie — mehr als ein Viertel des Strombedarfs kann heute mit »Donaustrom« gedeckt werden — sondern auch viele andere Vorteile wie:

- **verbesserten Hochwasserschutz**
- **den Ausbau der österreichischen Donau-Strecke zum leistungsfähigen Teil der zukünftigen europäischen Großschiffahrtsstraße**
- **die Möglichkeit, durch gezielte Bewässerungsmaßnahmen der drohenden Austrocknung von Auwald zu begegnen und**
- **neue naturnahe Erholungsgebiete für die Menschen am großen Strom.**

Auch das Kraftwerk Freudenau — als Mehrzweckanlage projektiert — wird für die Donaulandschaft im Wiener Raum viele Vorteile bringen wie:

- **verbesserte Grundwasserwirtschaft**
- **ausreichendes Uferfiltrat für das Badeparadies Neue Donau**
- **Herstellung besserer Wuchsbedingungen in den Praterauen**
- **besserer Zugang zur Donauinsel für die Wiener aus dem Bereich Simmering und**
- **neue Gestaltungsmöglichkeiten an beiden Ufern im Rückstauraum**

Damit der Donauraum Zukunft hat

D O N A U K R A F T

Österreichische Donaukraftwerke AG



bezüglich beobachteter Tatbestände und Entwicklungen analysiert;

- die weitere, langfristige Entwicklung der beobachteten Faktoren je nach ihrem Strukturierungsgrad und der Sicherheit der Informationen qualitativ abschätzt bzw. quantitativ prognostiziert, auch im Sinne der Erstellung alternativer Zukunftszustände;
- die Bedeutung der beobachteten Tatbestände und Entwicklungen für die eigene Unternehmensentwicklung und damit ihre Relevanz abschätzt und beurteilt;
- die gewonnenen Hinweise und Informationen über Entwicklungen bzw. Veränderungen in Beziehung zu Planungen und Planannahmen bringt;
- an der Generierung und Evaluierung möglicher Reaktionsmaßnahmen im Rahmen der strategischen Marketingplanung mitwirkt.

Ein solches Informationssystem ist vergleichbar mit einer Art unternehmerischen Radarsystem, das Bedrohungen und Chancen rechtzeitig meldet, so daß das Unternehmen selbst nicht überrascht wird.

3. Strategische Marketing-Früherkennung in der Anwendung in Investitionsgüterunternehmen

3.1. Empirische Studie

Aufgezeigt werden hier Ergebnisse aus einer umfangreichen empirischen Studie zur Anwendung der strategischen Marketing-Früherkennung in der Bundesrepublik Deutschland. Im Rahmen dieser Studie wurden 60 Unternehmen aus verschiedenen Branchen der Investitionsgüterindustrie in Form von Intensiv-Interviews auf der Grundlage eines voll strukturierten Analysehandbuches befragt. [6]

3.2. Elemente einer strategischen Marketing-Früherkennung und die Intensität ihrer Anwendung

Betrachtet wird die Intensität der Anwendung einzelner Informationsaktivitäten im Rahmen der strategischen Früherkennung (siehe Abb. 1). Die Wertungen zu den Markt- und Umweltanalysen und den Unternehmensanalysen sind weitgehend deckungsgleich. Der Zukunftsaspekt der Analysen steht dabei besonders im Vordergrund, obwohl noch 15,0 % der Unternehmen bei Markt- und Umweltanalysen und 18,3 % bei Unternehmensanalysen nur in geringem Umfang diesen Zukunftsaspekt besonders herausstellen. Jeweils mehr als ein Drittel der Unternehmen geht bei den Analysen nicht oder nur in geringem Umfang über derzeitige bzw. konkret geplante Märkte und derzeitige bzw. absehbare Wettbewerbsfelder hinaus. Insgesamt relativ hohe Wertungen ergeben sich für die aufgeführten Auswertungsschritte.

In den Grundtendenzen stimmen die Ergebnisse für die verschiedenen Branchen überein. Bezüglich einzelner Informationsaktivitäten liegen für die Grundstoffindustrie geringe Wertungen vor, so hinsichtlich des Aufgreifens und Kategorisierens erster Hinweise und Ereignisse (schwache Signale), der Ursachenanalyse und der langfristigen Prognose. Elektrotechnik und Maschinenbau weisen ein nahezu identisches Profil auf.

Bei der Betrachtung unter dem Aspekt der Unternehmensgröße zeigt sich bei den Untersuchungseinheiten mit bis zu 1000 Beschäftigten eine fast durchgängige Konzentration auf den mittleren Skalenwert. Bei der Gruppe der Einheiten mit 5000 und mehr Beschäftigten zeigt sich eine differenziertere und in der Tendenz höhere Intensitätswertung der Informationsaktivitäten.

Zur Abschätzung der Intensität der gesamten Informationsaktivitäten der Früherkennung wird ein Index gebildet. Es werden diejenigen Statements zusam-

mengefaßt, die unabhängig von einer spezifischen inhaltlichen, methodischen oder organisatorischen Ausprägung von genereller Bedeutung sind und Mindestanforderungen an eine systematische Früherkennung begründen (siehe Tabelle 1). Hierzu zählen Markt- und Umweltanalysen sowie Unternehmensanalysen unter besonderer Beachtung von Zukunftsaspekten und frühzeitigen Signalen, die Suche nach Hinweisen auf Gefahren und Schwächen sowie Chancen und Stärken, die Analyse der vorhandenen Informationen hinsichtlich Hinweisen auf potentielle Tatbestände. Weitere Auswertungsschritte beinhalten eine Analyse von Ursachen und Zusammenhängen, eine Prognose der langfristigen Entwicklung, eine Abschätzung der Bedeutung der Entwicklungen und einen Soll-Ist-Vergleich mit den Planungen und Planannahmen.

Somit geben 41,7 % der Unternehmen für über die Hälfte der genannten Informationsaktivitäten eine Wertung im Bereich des obersten Wertungsintervalls an; 58,3% der Unternehmen geben bei 5 oder weniger der Aktivitäten eine entsprechend hohe Wertung ab, und 6 Unternehmen (10,0 %) weisen bei keiner Aktivität eine entsprechende Wertung auf.

Ein starker Einfluß der Unternehmensgröße ist nicht festzustellen; es zeigt sich jedoch eine Tendenz der höheren Intensitätswertung bei Untersuchungseinheiten mit 5000 und mehr Beschäftigten.

Bezüglich der Branchen fallen die deutlich geringeren Intensitätswertungen der Grundstoffindustrie und der sonstigen Branchen auf.

3.3. Beobachtungsbereiche und Indikatoren der Marketing-Früherkennung

Zunächst wurden von den Unternehmen die einzelnen Indikatoren hinsichtlich der Intensität bewertet, mit der sie Gegenstand der Informationsaktivitäten im Rahmen der Früherkennung sind.

Es wurden jeweils verschiedene Indikatoren aus folgenden Bereichen betrachtet:

1. unternehmensinterne Indikatoren,
2. Indikatoren der Welt- und Volkswirtschaft sowie der Abnehmerbranchen,
3. Indikatoren bezüglich einzelner Nachfrager,
4. Indikatoren des Wettbewerbs,
5. technologische Indikatoren,
6. gesellschaftliche und politische Indikatoren.

Bei Betrachtung der Rangfolge der Indikatoren nach der Anzahl der Wertungen im obersten Skalenintervall (siehe Tab. 2) werden die Indikatoren herausgehoben,

Anzahl der Wertungen im obersten Skalenintervall	absolute Häufigkeiten	relative Häufigkeiten	kumulierte relative Häufigkeiten
0 bis 2	16	26,7%	26,7%
3 bis 5	19	31,6%	58,3%
6 bis 8	13	21,7%	80,0%
9 bis 11	12	20,0%	100,0%
Summe	60	100,0%	

Tabelle 1: Index der Intensität der Früherkennung

Anmerkung: Die Anwendung des Kriteriums Anzahl der Wertungen im obersten Skalenintervall ist eine dem ordinalen Skalenniveau der hier zugrundeliegenden Daten adäquate Vorgangsweise. Die Heranziehung dieses Intervalls ist möglich, ohne daß eine Aussage über Abstände zwischen den Skalenwerten erforderlich ist. Eine Addition von Rangwerten oder die Anwendung von Mittelwerten zur Indexbildung ist hier unzulässig.



Rang	Beobachtungsbereiche und Indikatoren	relative Häufigkeiten
1	betriebswirtschaftliche Kosten- und Erfolgskenngrößen des eigenen Unternehmens.....	83,3%
2	Marktwachstum	71,6%
3	Marktpotential	70,0%
3	Marktvolumen	70,0%
5	Produktions- und Absatzentwicklung (potentieller) Abnehmerbranchen	60,0%
6	Kundenstruktur und -veränderungen.....	58,4%
7	technologische Erfindungen.....	55,9%
8	Nachfragevolumen einzener (potentieller) Abnehmer	53,3%
9	persönliche Beziehungen zu Personen aus (potentiellen) Nachfrageorganisationen	51,7%
9	wirtschaftliche Entwicklung einzelner (potentieller) Abnehmer	51,7%
9	Investitionen und Investitionspläne einzelner (potentieller) Abnehmer	51,7%

Tabelle 2: Rangfolge der Beobachtungsbereiche und Indikatoren hinsichtlich der Intensität ihrer Nutzung

die am häufigsten von den Unternehmen im obersten Intervall der Intensitätsskala gewertet wurden. Dabei erweisen sich unternehmensinterne Indikatoren und aggregierte ökonomische Indikatoren bezüglich Abnehmerbranchen als zentrale Indikatoren der Früherkennung. Technologische Indikatoren sowie eine Anzahl qualitativer Indikatoren, so die eigene Imageposition und die Investitionsneigung der Industrie, zählen nicht zu den herausragenden Indikatoren. Auch die Indikatoren des Wettbewerbs (z.B. strategische Entscheidungen bei Konkurrenten, Veränderungen der Wettbewerbsstrukturen, Kenngrößen von Konkurrenten) werden überwiegend nur im mittleren bis unteren Bereich der Intensitätsskala gewertet.

Die herausragende Stellung vieler ökonomischer (quantitativer) Indikatoren kann etwa damit erklärt werden, daß die Beobachtung solcher Größen ein nahegelegener Bereich ist, dem zugleich ein relativ hohes Maß an Zuverlässigkeit zugemessen wird, etwa im Gegensatz zu vielen qualitativen Indikatoren, so den gesellschaftlichen und politischen Indikatoren, die mit der geringsten Intensität betrachtet werden. [7] Bei den besonders hoch gewerteten Kenngrößen handelt es sich vielfach um Größen, die im Sinne einer strategischen Vorsteuerung zu spät Bedrohungen oder Chancen aufzeigen. Unabhängig von der Intensität der Nutzung wurde von den Unternehmen auch der Beitrag eingeschätzt, den einzelne Indikatoren für das frühzeitige Erkennen von unternehmensrelevanten Entwicklungen haben. Es wird damit die Bedeutung für die strategische Marketingplanung zum Ausdruck gebracht. Die Indikatoren bis zum sechsten Rang sind bei interner Verschiebung der Rangfolge hinsichtlich Intensitäts- und Bedeutungs-

wertung identisch. Daneben zeigen sich im oberen Segment der Indikatoren Verschiebungen bei der Bewertung der Bedeutung gegenüber der Intensität der Anwendung bei insgesamt höherem Niveau zugunsten von Indikatoren des Wettbewerbs und der Imageposition und zu Lasten von Indikatoren mit Bezug zu einzelnen Abnehmern.

Eine Aussage über wahrgenommene Informationsdefizite wird anhand eines Vergleichs beider Wertungen abgeleitet. Trotz vielfach identischer Wertungen von Intensität und Bedeutung lassen sich bezüglich einer großen Anzahl von Indikatoren bei vielen Unternehmen differenzierte Wertungen feststellen. Nur bei den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des eigenen Unternehmens ist der Anteil der Unternehmen mit einer höheren Wertung der Intensität der Nutzung (21,7%) größer als der Anteil der Unternehmen mit einer höheren Wertung der Bedeutung (10,0%). Somit sehen 10,0% der Unter-

nehmen ein Defizit der Nutzung verglichen mit der Bedeutung, die sie dem Indikator zumessen. Indikatoren, bei denen ein größerer Anteil von Unternehmen (mehr als 25%) entsprechende Informationsdefizite wahrnehmen, betreffen mit Ausnahme der gesellschaftlichen und politischen Indikatoren alle sonstigen Bereiche. Defizite betreffen sowohl Indikatoren mit schon hoher Intensität der Nutzung (z.B. Kundenstruktur) als auch Indikatoren mit eher geringer Nutzung (z.B. Rationalisierung bei Konkurrenten).

Bei einem hohen Anteil von Unternehmen werden Defizite wahrgenommen hinsichtlich:

- Imageposition bei Abnehmerbranchen (45,0%),
- Pläne und Maßnahmen der Rationalisierung bei Konkurrenten (42,4%),
- Kundenstruktur (40,0%),
- strategische Entscheidungen bei Konkurrenten (38,3%),
- F.u.E.-Budgets bei Wettbewerbern (37,3%),
- persönliche Beziehungen zu Personen aus Nachfragerorganisationen (36,2%)

3.4. Erhebungs- und Auswertungsmethoden im Rahmen der Marketing-Früherkennung

Betrachtet werden zunächst Intensitätswertungen bezüglich der Methoden, die im Rahmen der strategischen Früherkennung angewendet werden. Als Methoden mit den höchsten Anteilen an Wertungen im obersten Intervall der Intensitätsskala ergeben sich als eine Gruppe traditionelle betriebswirtschaftliche Analysemethoden (z.B. Analysen von Kennzahlen, Kosten-/Nutzenanalysen, Produkt-Ergebnis-Rechnung). Die Dominanz dieser Methoden deutet auf eine eher stärkere

Rang	Erhebungs- und Auswertungsmethoden	relative Häufigkeiten
1	Analyse betriebswirtschaftlicher Kennzahlen für das Unternehmen.....	71,2%
2	Kosten-/Nutzen-Analyse	55,9%
3	Produkt-Ergebnis-Rechnung	52,5%
4	Analyse intern vorhandener sekundärstatistischer Quellen ..	49,1%
5	Recherchen auf Messen, Ausstellungen, Kongressen	47,1%
6	Analyse periodisch erscheinender Publikationen.....	42,3%
7	Portfolio-Analyse.....	42,1%
8	Lebenszyklusanalyse.....	39,7%
9	Analyse der Berichte von Forschungsinstituten	35,6%
9	Erstellen von Konkurrenzprofilen.....	35,6%

Tabelle 3: Rangfolge der Methoden hinsichtlich der Intensität ihrer Nutzung



Orientierung auf quantitative Auswertungen harter Fakten hin. Zu den Methoden mit höchster Intensitätswertung zählen weiterhin Methoden zur Analyse internen und externen Sekundärmaterials sowie klassische Analysemethoden der strategischen Planung (siehe Tabelle 3). Marktpartnerbezogene Methoden nehmen einen mittleren Bereich hinsichtlich der Intensität ein, wobei konkurrenzbezogene Methoden noch geringfügig höher gewertet werden gegenüber abnehmerbezogenen Verfahren. Der gesamte Bereich der Prognosemethoden wird nur sehr gering gewertet. Auch Methoden, die den derivativen Charakter der Investitionsgüternachfrage nutzen, werden nur von wenigen Unternehmen in großem Umfang genutzt, so Frühindikatorprognosen, Funktionsanalysen oder Abnehmerbefragungen.

Bei der analogen Bewertung des Beitrages der Methoden zum frühzeitigen Erkennen von unternehmensrelevanten Entwicklungen und Veränderungen zeigen sich folgende Tendenzen. Die ersten fünf Methoden hinsichtlich der Wertungen der Intensität der Nutzung und des Beitrages sind bei interner Verschiebung der Reihenfolge identisch.

Einen höheren Rang bezüglich des Beitrages gegenüber der Anwendung nehmen die Erstellung von Konkurrenzprofilen und die Portfolio-Analyse ein; die Lebenszyklusanalyse nimmt einen niedrigeren Rang ein. Im oberen Segment von Methoden zeigt sich generell eine Verschiebung zugunsten von Methoden, die sich unmittelbar auf Abnehmer und Konkurrenten beziehen, und zu Lasten einzelner allgemeiner sekundärstatistischer Analysen.

Zur Abschätzung des wahrgenommenen Defizits des Methodeneinsatzes werden die Wertungen bezüglich der Intensität der Anwendung und des Beitrages zur Früherkennung miteinander verglichen. Jeweils 60,0 % und mehr der Unternehmen weisen übereinstimmende Wertungen auf. Bei abweichenden Wertungen überwiegt eindeutig der Anteil der Unternehmen, bei denen die effektive Anwendung geringer gewertet wird als der Beitrag, der den Methoden zugemessen wird. Ein solches Defizit zeigt sich bei einem jeweils größeren Anteil von Unternehmen bezüglich:

- Szenario-Technik (35,7 %),
- Expertenbefragung, insbesondere Delphi-Methode (35,1 %),
- langfristiger Technikprognose (34,0%),
- Einstellungs- und Imagemessung (32,7 %),
- Lückenanalyse (31,9 %),
- Konkurrenzstrukturanalyse (31,0 %),

— Kunden- bzw. Abnehmerbefragungen (30,5 %).

Durch eine geringere Wertung des Beitrages einer Methode zur Früherkennung gegenüber ihrer Anwendung drücken die Unternehmen ein gewisses Maß an Skepsis hinsichtlich des Nutzens aus. Dies betrifft besonders die sekundärstatistischen Analysen periodischer Publikationen und von Forschungsberichten (16,9 % bzw. 19,0 % der Unternehmen). Weitere Methoden in diesem Zusammenhang sind überbetriebliche Kennzahlenvergleiche, die Portfolio-Analyse und die Lebenszyklusanalyse.

In Verbindung mit den Defiziten, die hinsichtlich der Anwendung von Indikatoren aufgezeigt wurden, dokumentiert sich ein erhebliches Verbesserungspotential, das die Unternehmen in einer verstärkten Beachtung und Analyse von Indikatoren und in einer intensiveren Nutzung von Methoden sehen.

Literatur

- [1] Vgl. SPRENGEL, Friedrich: Informationsbedarf strategischer Entscheidungshilfen, (Verlag Harri Deutsch) Thun - Frankfurt 1984, S. 23. Siehe zum Begriff Intelligence THOMAS, Philips S.: Scanning Strategy: Formulation and Implementation, in: Managerial Planning, 33 (1984) 1, S. 14 - 20, S. 15.
- [2] Erfolgspotentiale ergeben sich besonders durch Kombinationen von Chancen aus der Umwelt und entsprechenden Stärken des Unternehmens, die deren Ausschöpfung ermöglichen. Mißerfolgspotentiale zeigen sich besonders in der Kombination von Umweltgefahren und Schwächen des Unternehmens. Vgl. MUCHNA, Claus: Strategische Marketing-Früherkennung auf Investitionsgütermärkten, (Deutscher Universitäts-Verlag) Wiesbaden 1988, S. 24 - 26.

[3] Vgl. GÄLWEILER, Aloys: Die Rolle des Marketing in der strategischen Unternehmensführung und -planung, in: MEFFERT, Heribert (Hrsg.): Marketing im Wandel, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1980, S. 51- 61, S. 52.

[4] Vgl. MUCHNA, Claus: Stand und Entwicklungstendenzen der Investitionsgütermarktforschung, in: Marketing-ZFP, 6 (1984) 3, S. 195 - 202, S. 199.

[5] Zu einzelnen Elementen vgl. MÜLLER, Günter: Strategische Frühaufklärung (Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften) München 1981, S. 158. Ergänzt wurde die Definition von Müller besonders um den Aspekt unternehmensinterner Signale; relativiert wurde dagegen die Generierung und Evaluierung von Reaktionsstrategien im Rahmen der Früherkennung. Zur Betrachtung unternehmensinterner Signale vgl. BÖHLER, Heymo: Strategische Marketing- Früherkennung, Habilitationsschrift, Köln 1983, S. 68. Nach Schmidt soll Früherkennung Reaktionsstrategien bei Planabweichungen initiieren. Vgl. SCHMIDT, Michael: Strategische Frühaufklärung für die Materialbeschaffung, in: Harvard Manager (1983) 3, S. 29 - 37, S. 31. Diese Sicht wird jedoch ergänzt um eine aktive Mitwirkung bei Generierung und Evaluierung von Reaktionsmaßnahmen, die auch eine Informationsaktivität sein können.

[6] Siehe ausführlich zum methodischen Vorgehen und zur Diskussion von Ergebnissen MUCHNA, Claus: Strategische Marketing-Früherkennung auf Investitionsgütermärkten, (Deutscher Universitäts-Verlag) Wiesbaden 1988. Hierin ist auch das umfassende Analysehandbuch enthalten.

[7] Vgl. MÜLLER, Günter: Strategische Suchfeldanalyse, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1986, S. 147. Zu vergleichbaren Ergebnissen gelangt auch Simon in seiner empirischen Studie in Österreich. Hierbei zeigt sich jedoch eine relativ hohe Wertung für die Analyse der technologischen Entwicklung. Bewertet wurden jedoch nur sehr undifferenzierte Umweltbereiche. Vgl. SIMON, Dieter: Schwache Signale, (Service Fachverlag) Wien 1986, S. 222f.

