

# DER FRÜHERKENNUNGSDIAMANT

## EIN NEUES TOOL DER STRATEGISCHEN FRÜHERKENNUNG

von Martina Lauener, Raphael Flepp und Hagen Worch

Die zunehmende Komplexität und Dynamik im Marktumfeld zwingt Unternehmen, schneller auf Änderungen zu reagieren und notwendige Anpassungen zeitnah zu implementieren. Für sie ist es daher unabdingbar, Veränderungen frühestmöglich zu erkennen, um Gefahren für das Unternehmen zu verhindern und sich ergebende Chancen zu identifizieren. Verschiedene systematische Früherkennungsansätze bieten dafür eine Hilfestellung.



Viele Unternehmen – insbesondere KMU – sehen sich vor die Herausforderung gestellt, während des laufenden Tagesgeschäfts die notwendigen Ressourcen bereitzustellen, um sich mit strategischen Früherkennungsansätzen auseinanderzusetzen oder diese gar zu implementieren. Eine Möglichkeit, wie sich Unternehmen trotzdem relativ einfach dem Thema nähern können, ist der in einer Forschungsarbeit an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) entwickelte Früherkennungsdiamant (Lauener, 2016).

### FRÜHERKENNUNGSDIAMANT MIT DREI PHASEN

Der Früherkennungsdiamant ist ein Tool, mit dem Unternehmen ein optimal angepasstes Früherkennungsinstrument an die Hand bekommen, das heisst Unternehmen erhalten einen Rohdiamanten, welcher einem individuellen Feinschliff unterzogen werden soll. Das Tool basiert auf dem strategischen Früherkennungsprozess von Horton (1999) und unterteilt sich in drei Phasen mit den Themenbereichen «Informationsquellen», «Früh-

erkennungsmethoden» und «Transformation» (siehe Abbildung 1).

In der ersten Phase werden die notwendigen Informationen aus internen und externen Informationsquellen gesammelt. In der zweiten Phase werden Früherkennungsmethoden eingesetzt, um Szenarien, Trends und Prognosen aufzuzeigen. In der dritten Phase werden die Ergebnisse mit den relevanten Treibern in einem managementgerechten Cockpitreporting aufgearbeitet und den Entscheidungs-

trägern zur Verfügung gestellt. Dieses Vorgehen soll sicherstellen, dass alle möglichen Einflussfaktoren von Unternehmen systematisch erfasst und bewertet werden.

Im Folgenden werden die drei Bereiche des Früherkennungsdiamanten im Detail vorgestellt. Da die Bedürfnisse bezüglich Früherkennung für jede Unternehmung unterschiedlich sind, lässt sich der Früherkennungsdiamant entsprechend firmenspezifischen Anforderungen anpassen.

## STRATEGISCHE FRÜHERKENNUNG

In der ersten Phase werden Informationen aus verschiedenen Quellen gesammelt. Der Früherkennungsdiamant zeigt im Bereich 1 mögliche interne und externe Informationsquellen auf, die ein Unternehmen prüfen und abfragen kann.

Zu den Informationen aus internen Quellen gehören solche, die durch Mitarbeitende aufgrund ihrer Aktivitäten gesammelt und an die verantwortliche Früherkennungsperson weitergeleitet werden. Interne Kennzahlen und Wissen über Kunden und Lieferanten sind weitere wichtige Quellen, die ebenfalls in die Analysen integriert werden. Besonders essenziell sind dabei Informationen, die die Bedürfnisse der Kunden und gegebenenfalls deren Veränderungen systematisch erfassen.

## HINTERGRUND UND LITERATUR

Das Konzept des Früherkennungsdiamanten entstand im Rahmen der Masterarbeit von Martina Lauener als Teil ihres Masterstudiums M. Sc. in Business Administration mit Schwerpunkt Innovationsmanagement an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS).

Horton, A. (1999). A simple guide to successful foresight. *Foresight*, 1, 5–9.

Lauener, M. (2016). *Strategische Früherkennung Ausarbeitung und Einführung eines Früherkennungsmodells*. Masterarbeit. Regensdorf: Fernfachhochschule Schweiz.

Externe Informationsquellen stützen sich auf Umfeldinformationen, die beispielsweise mithilfe der PESTEL-Analyse erhoben werden können. Im Rahmen der PESTEL-Analyse werden sechs Segmente des Unternehmensumfeldes analysiert, die politische, ökonomische, soziale, technologische, ökologische und rechtliche Aspekte umfassen. Weitere Informationen werden durch Gespräche mit externen Fachspezialisten sowie aufgrund von Netzwerkaktivitäten erhoben. Dazu zählen wissenschaftliche Institutionen, Verbände, Partner aus der Wirtschaft und Erkenntnisse aus dem Wettbewerb. Konferenzbesuche, Studien von Forschungsinstituten, Publikationsanalysen und Patentrecherchen können ebenfalls nützliche Informationsquellen darstellen. Diese Informationsquellen sind absichtlich sehr breit

gestreut, um möglichst viele Einflüsse aus allen Umweltbereichen abzudecken.

Oft ist es aufgrund beschränkter Ressourcen nicht möglich, alle Informationsquellen bei jeder Analyse zu konsultieren. Dies ist jedoch auch nicht zwingend notwendig, solange das Know-how vorhanden ist, bei Bedarf Informationen über alle entsprechenden Kanäle abzufragen. Essenziell ist es jedoch, dass Informationen regelmässig und systematisch gesammelt werden. Nur so kann eine solide Grundlage für die strategische Früherkennung gebildet werden.

## DER ZENTRALE KERN DES DIAMANTEN

Die zweite Phase beinhaltet die systematische Auswertung der gesammelten Informationen. Im Bereich 2 des Früherkennungsdiamanten sind die Früherkennungsmethoden dargestellt.

Auf der strategischen Ebene einer Unternehmung bilden die Entwicklung und Analyse von Szenarien die zentrale Methode. Sowohl die Erarbeitung einer Vision als auch die strategische Ausrichtung einer Firma bedürfen des frühzeitigen Erkennens von Zusammenhängen verschiedener Faktoren. Die wichtigsten Methoden für Szenarienanalysen sind Szenariotechnik, Wechselwirkungs-Szenarien, Szenario Planning und Genius Foresight. Bei der Szenariotechnik beispielsweise wird ein Spektrum möglicher, wünschbarer oder vermeidbarer Zukünfte erstellt.

Für die taktische Ebene einer Unternehmung, in der die Umsetzung der Vision innerhalb eines Geschäftsmodells erfolgt, sind die Trends zentral. Um die strategischen Ziele zu konkretisieren, Roadmaps zu entwerfen und Simulationen ▶



Abbildung 1





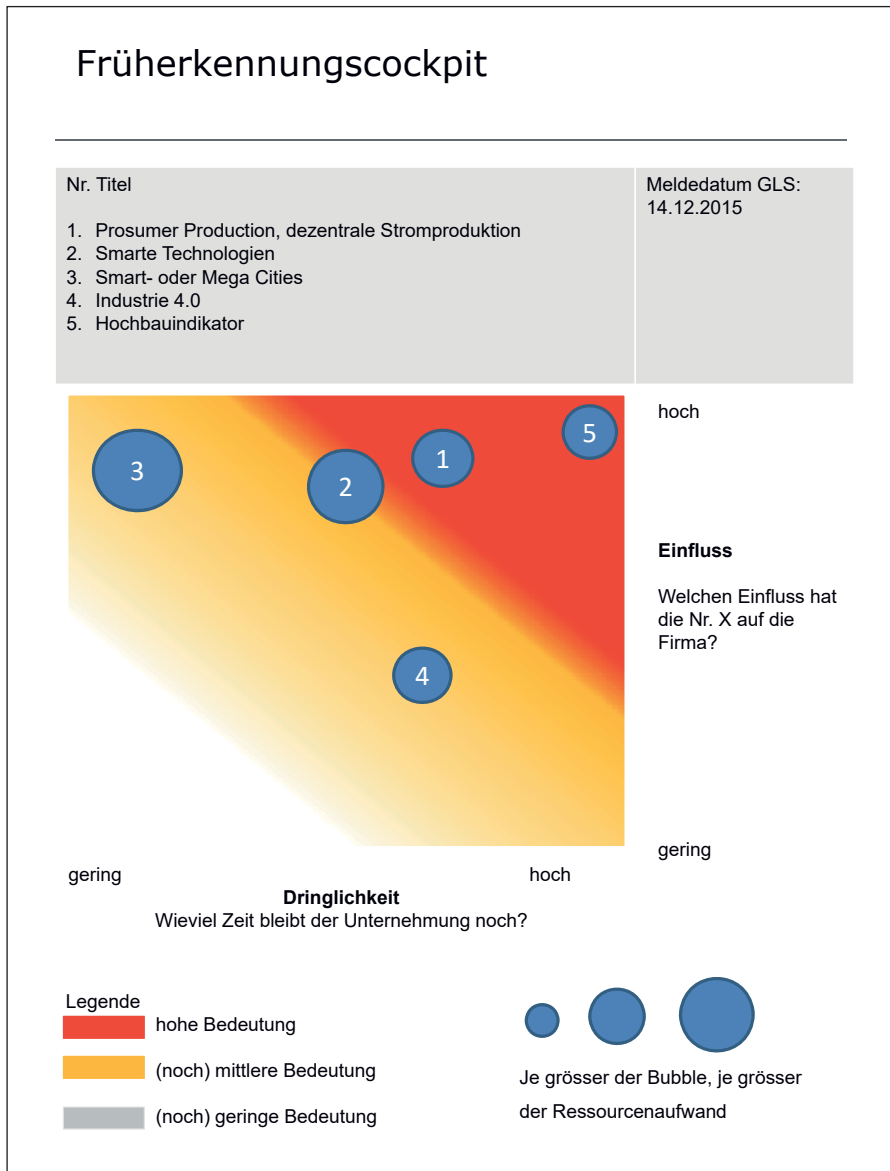


Abbildung 3

Entwicklungen in die Unternehmensaktivitäten integrieren, erfolgt mittels mehrerer jährlichen Cockpitreporte.

### AKTIVE AUSEINANDERSETZUNG MIT DEM UMFELD

Die Auseinandersetzung mit Umfeldentwicklungen, neuen Möglichkeiten, Potenzialen, Annahmen, Ideen und Visionen erfordert Kreativität. Daneben spielt eine intensive, oft interdisziplinär geprägte Kommunikation eine zentrale Rolle, um den Informations-, Wissens- und Perspektivenaustausch innerhalb einer Unternehmung zu fördern. Das Auseinandersetzen mit strategischen Themen hat oft auch externe Kooperationen zur Folge. Da Unternehmen nicht alle Fähigkeiten intern besitzen, sind sie darauf angewiesen, das Wissen mit anderen Marktteilnehmern zu teilen. Aber erst eine

Kontinuität der Interaktionen und die fortwährende Auseinandersetzung mit Umfeld- und Zukunftsentwicklungen verleihen Früherkennungsansätzen in Unternehmen einen Mehrwert. In diesem Sinne ist strategische Früherkennung eine Einstellung, die verdeutlicht, wie Unternehmen mit Neuerungen, Veränderungen und Wandel umgehen.

Um ein solches Modell erfolgreich einsetzen zu können, müssen entsprechende Kommunikationsmassnahmen aufgesetzt werden, um die Mitarbeitenden für den Teilprozess der Informationsgewinnung zu erreichen. Mit zunehmender Umfelddynamik wird sich diese Komplexität noch verstärken und Unternehmen vor neue Aufgaben stellen. Dabei kann der Früherkennungsdiamant als zentrales Tool für

den Früherkennungsprozess einer Unternehmung genutzt werden. Der «Rohdiamant» wird unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Anforderungen einem «Feinschliff» unterzogen. Durch diesen integrierten Früherkennungsdiamant können Entscheidungsträger ihre Kenntnisse über Einflussfaktoren substanziell erweitern und ihre strategischen Entscheidungen auf eine fundierte Grundlage stellen. Zusätzlich erhalten sie eine Gesamtbetrachtung, die Probleme fassbar und diskutierfähig macht und dadurch hilft, die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu bewältigen. ■



MARTINA LAUENER

schloss Anfang 2016 Ihren Master of Science in Business Administration mit Vertiefung Innovation Management an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) erfolgreich ab.



RAPHAEL FLEPP

ist Oberassistent am Lehrstuhl für Unternehmensführung und -politik an der Universität Zürich und Dozent an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS).



HAGEN WORCH

ist Forschungsfeldleiter «Innovation & Entrepreneurship» am Institut für Management & Innovation (IMI) der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) und doziert im Master-Studiengang Innovation Management.

www.ffhs.ch